

373.12

0 ๙๕๕ ๗

๘.๓

ผลของฐานอำนาจและกลวิธีการใช้อิทธิพลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
ในสถานการณ์ไม่เอื้ออำนวยที่มีต่อความผูกพัน การยอมตาม
และการต่อต้านของผู้ใต้บังคับบัญชา



ปริญญาานิพนธ์

ของ

อัครวิญญู รินโธสง

-2 ส.ค. 2543

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาวิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์

พฤษภาคม 2543

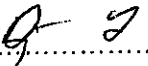
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

198437

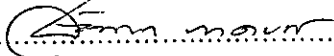
h 80373

คณะกรรมการควบคุมและคณะกรรมการสอบได้พิจารณาปริญญาานิพนธ์ฉบับนี้แล้ว
เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

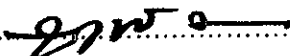
คณะกรรมการควบคุม

.....ประธาน

(รองศาสตราจารย์ ดร.ดุษฎี โยเหลา)

.....กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฉันทนา ภาคบังกช)

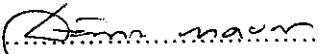
.....กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรวุฒิ บัดโธสง)

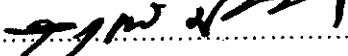
คณะกรรมการสอบ

.....ประธาน


(รองศาสตราจารย์ ดร.ดุษฎี โยเหลา)

.....กรรมการ


(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฉันทนา ภาคบังกช)

.....กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรวุฒิ บัดโธสง)

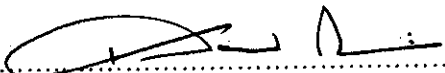
.....กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อ้อมเดือน สดมณี)

.....กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม

(ดร. ขวลิต โพธิ์นคร)

บัณฑิตวิทยาลัยอนุมัติให้รับปริญญาานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม
หลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์
ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

.....คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(ศาสตราจารย์ ดร.เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์)

วันที่...๙...เดือน...พฤษภาคม...พ.ศ.๒๕๔๖

ประกาศคุณูปการ

ปริญญาานิพนธ์นี้สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาอย่างยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร.ดุชนิโยเหลา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฉันทนา ภาคบังท และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรุฒิ ปัดไธสง ทั้งสามท่านได้เสียสละเวลาอันมีค่าเพื่อให้คำปรึกษา แนะนำและช่วยเหลือตลอดระยะเวลาการศึกษาและการทำปริญญาานิพนธ์

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ ดร.พวงรัตน์ เกษรแพทย์ และดร.นียดา จิตจรัส ที่ให้คำแนะนำอันเป็นประโยชน์ในการสร้างเครื่องมือสำหรับปริญญาานิพนธ์ฉบับนี้ ขอขอบคุณผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาทุกท่านที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามในการวิจัย ขอขอบคุณผู้อำนวยการโรงเรียนร่วมเกล้า บุรีรัมย์ ที่กรุณาอนุเคราะห์ในเรื่องต่างๆ

ขอขอบคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วินัย คำสุวรรณ ที่ให้การช่วยเหลือในด้านเอกสารและคำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการทำปริญญาานิพนธ์ ขอขอบคุณ คุณสิริหทัย มุลวนิชย์ ที่ให้ความช่วยเหลือติดต่อประสานงานต่างๆ และขอขอบคุณคุณสวัสดิ์ มิตรเจริญ ที่มีส่วนช่วยเหลือในการจัดพิมพ์และตรวจสอบเอกสารมาโดยตลอด

ขอขอบคุณ คุณกิติมา อินทรชาทร ที่คอยห่วงใย เป็นกำลังใจและให้ความช่วยเหลือผู้วิจัยเป็นอย่างดีตั้งแต่เริ่มต้นจนปริญญาานิพนธ์นี้เสร็จสมบูรณ์

คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีจากปริญญาานิพนธ์ฉบับนี้ ขอเทิดทูนแด่คุณตานิล-คุณยายทองศรี นพไธสง และ คุณพ่อสมคิด-คุณแม่สุภาพ รินไธสง ที่ได้อบรมสั่งสอนผู้วิจัยจนประสบความสำเร็จในวันนี้

อิศรัฎฐ์ รินไธสง

สารบัญ

บทที่		หน้า
1	บทนำ	1
	ความเป็นมาของปัญหา.....	1
	วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	6
	ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย.....	7
	ขอบเขตการวิจัย.....	7
	นิยามศัพท์เฉพาะ.....	8
	นิยามปฏิบัติการ.....	8
2	เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	14
	แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับอำนาจ.....	14
	ความหมายของอำนาจ.....	15
	ทฤษฎีอำนาจในองค์การ.....	16
	ทฤษฎีแลกเปลี่ยนทางสังคม.....	16
	ทฤษฎีอำนาจ-การพึ่งพา.....	19
	ทฤษฎีกลยุทธตามสถานการณ์.....	21
	แหล่งและประเภทของอำนาจ.....	24
	แนวคิดฐานอำนาจทางสังคมของเฟรนซ์และราเวน.....	27
	การใช้อำนาจอย่างมีประสิทธิภาพ.....	34
	อำนาจกับภาวะของผู้นำ.....	37
	แนวคิดเกี่ยวกับอิทธิพล.....	38
	ความหมายของอิทธิพล.....	38
	แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมการใช้อิทธิพล.....	41
	การใช้กลวิธีการใช้อิทธิพลอย่างมีประสิทธิภาพ.....	52
	ความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจและอิทธิพล.....	54
	อำนาจและอิทธิพลกับสัมพันธภาพของผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา.....	58
	สถานการณ์ในองค์การกับอำนาจและอิทธิพล.....	67
	คุณลักษณะของผู้นำกับอำนาจและอิทธิพล.....	72

บทที่	หน้า
แรงจูงใจใฝ่อำนาจกับอำนาจและอิทธิพล.....	73
ความเชื่ออำนาจในตนกับอำนาจและอิทธิพล.....	77
ความมีคุณธรรมด้านพรหมวิหารสี่กับอำนาจและอิทธิพล.....	80
เพศของผู้บริหารกับอำนาจและอิทธิพล	86
สมมติฐานการวิจัย.....	90
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	91
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	98
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	98
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	100
การหาคุณภาพเครื่องมือการวิจัย.....	113
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	116
การจัดกระทำข้อมูล.....	116
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	116
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	121
ตอนที่ 1 ลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง ค่าสถิติบรรยาย และค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร.....	123
ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ความแปรปรวนตัวแปรพหุนาม.....	127
ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น.....	178
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	200
วิธีดำเนินการวิจัย.....	201
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	201
สรุปผลการวิจัย.....	201
อภิปรายผลการวิจัย.....	205
ข้อเสนอแนะ.....	221

บทที่	หน้า
บรรณานุกรม.....	225
ภาคผนวก.....	249
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	255

บัญชีตาราง

ตาราง		หน้า
1	แสดงประเภทของฐานอำนาจและการใช้อย่างมีประสิทธิภาพ.....	36
2	แสดงเงื่อนไขของการใช้กลยุทธ์การใช้สิทธิพล.....	53
3	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างฐานอำนาจกับกลวิธีการใช้สิทธิพล.....	56
4	แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาในแต่ละเขตการศึกษา.....	99
5	แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความเบ้ ค่าความโด่ง และค่าสูงสุดต่ำสุดของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย.....	123
6	แสดงค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย.....	125
7	แสดงค่าเฉลี่ย (ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน) ของตัวแปรตาม และผลการวิเคราะห์ ความแปรปรวนตัวแปรพหุนามของตัวแปรฐานอำนาจในตำแหน่ง และฐานอำนาจส่วนบุคคล.....	128
8	แสดงค่าน้ำหนักมาตรฐานของตัวแปรตามและค่าสหสัมพันธ์ระหว่าง ตัวแปรตามกับตัวแปรคาโนนิคอล จากปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ฐานอำนาจในตำแหน่งกับฐานอำนาจส่วนบุคคล.....	129
9	แสดงค่าเฉลี่ยของสมการจำแนกกลุ่มในแต่ละกลุ่มและค่าเฉลี่ยรวมจาก การวิเคราะห์ปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรฐานอำนาจในตำแหน่ง กับ ฐานอำนาจส่วนบุคคล.....	131
10	แสดงค่าเฉลี่ย (ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน) ของตัวแปรตาม และผลการ วิเคราะห์ความแปรปรวนตัวแปรพหุนาม ของตัวแปรกลวิธีการใช้ สิทธิพลแบบแข็งและกลวิธีการใช้สิทธิพลแบบนุ่มนวล.....	133
11	แสดงค่าน้ำหนักมาตรฐานของตัวแปรตาม และค่าสหสัมพันธ์ระหว่าง ตัวแปรตามกับตัวแปรคาโนนิคอล จากผลการวิเคราะห์ปฏิสัมพันธ์ ระหว่างกลวิธีการใช้สิทธิพลแบบแข็งและกลวิธีการใช้สิทธิพลแบบ นุ่มนวล.....	134
12	แสดงค่าเฉลี่ยของสมการจำแนกกลุ่มในแต่ละกลุ่ม และค่าเฉลี่ยรวมจาก ปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรกลวิธีการใช้สิทธิพลแบบแข็งกับกลวิธีการใช้ สิทธิพลแบบนุ่มนวล.....	135

13	แสดงค่าเฉลี่ย(ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน)ของตัวแปรตาม และผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนตัวแปรพหุนาม ของตัวแปรกลวิธีการใช้อธิทธิพลแบบแข็ง และกลวิธีการใช้อธิทธิพลแบบมีเหตุมีผล	137
14	แสดงค่าน้ำหนักมาตรฐานของตัวแปรตามและค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตามกับตัวแปรคาโนนิคอลล จากการวิเคราะห์ปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลวิธีการใช้อธิทธิพลแบบแข็งกับกลวิธีการใช้อธิทธิพลแบบมีเหตุมีผล.....	138
15	แสดงค่าเฉลี่ยของสมการจำแนกกลุ่มในแต่ละกลุ่มและค่าเฉลี่ยรวมจากผลการวิเคราะห์ปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลวิธีการใช้อธิทธิพลแบบแข็ง กับกลวิธีการใช้อธิทธิพลแบบมีเหตุมีผล.....	139
16	แสดงค่าเฉลี่ย (ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน) ของตัวแปรตาม และผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนตัวแปรพหุนามของตัวแปรกลวิธีการใช้อธิทธิพลแบบมีเหตุมีเหตุมีผลและกลวิธีการใช้อธิทธิพลแบบนุ่มนวล.....	140
17	แสดงค่าน้ำหนักมาตรฐาน ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตามกับตัวแปรคาโนนิคอลล จากการวิเคราะห์ผลหลักของตัวแปรกลวิธีการใช้อธิทธิพลแบบมีเหตุมีผลและกลวิธีการใช้อธิทธิพลแบบนุ่มนวล.....	141
18	แสดงค่าเฉลี่ยของสมการจำแนกกลุ่มและค่าเฉลี่ยรวม จากการวิเคราะห์ผลหลักของตัวแปรกลวิธีการใช้อธิทธิพลแบบมีเหตุมีผลและกลวิธีการใช้อธิทธิพลแบบนุ่มนวล.....	143
19	แสดงค่าเฉลี่ย(ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน)ของตัวแปรตามและผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนตัวแปรพหุนาม ของตัวแปรฐานอำนาจในตำแหน่งและกลวิธีการใช้อธิทธิพลแบบแข็ง.....	144
20	แสดงค่าน้ำหนักมาตรฐานของตัวแปรตามและค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตามกับตัวแปรคาโนนิคอลล จากการวิเคราะห์ปฏิสัมพันธ์ระหว่างฐานอำนาจในตำแหน่งกับกลวิธีการใช้อธิทธิพลแบบแข็ง.....	145

21	แสดงค่าเฉลี่ยของสมการจำแนกกลุ่มในแต่ละกลุ่มและค่าเฉลี่ยรวมจาก ปฏิสัมพันธ์ระหว่างฐานอำนาจในตำแหน่ง กับกลวิธีการใช้อิทธิพล แบบแข็ง.....	146
22	แสดงค่าเฉลี่ย (ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน) ของตัวแปรตามและผลการ วิเคราะห์ความแปรปรวนตัวแปรพหุนาม ของตัวแปรฐานอำนาจ ในตำแหน่งและกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบนุ่มนวล.....	147
23	แสดงค่าน้ำหนักมาตรฐาน และค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตาม กับตัวแปรคาโนนิคอล จากการวิเคราะห์ผลหลักของฐานอำนาจ ในตำแหน่งและกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบนุ่มนวล.....	149
24	แสดงค่าเฉลี่ยของสมการจำแนกกลุ่มในแต่ละกลุ่ม และค่าเฉลี่ยรวม จากผลการวิเคราะห์ผลหลักของตัวแปรฐานอำนาจในตำแหน่งและ กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบนุ่มนวล.....	150
25	แสดงค่าเฉลี่ย (ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน) ของตัวแปรตาม และผลการวิเคราะห์ ความแปรปรวนตัวแปรพหุนามจากของตัวแปรฐานอำนาจในตำแหน่งกับ กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบมีเหตุมีผล	151
26	แสดงค่าน้ำหนักมาตรฐาน และค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตามกับ ตัวแปรคาโนนิคอลจากการวิเคราะห์ปฏิสัมพันธ์ระหว่างฐานอำนาจ ในตำแหน่งกับกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบมีเหตุมีผล	152
27	แสดงค่าเฉลี่ยของสมการจำแนกกลุ่มในแต่ละกลุ่ม และค่าเฉลี่ยรวมจาก ปฏิสัมพันธ์ระหว่างฐานอำนาจในตำแหน่งกับกลวิธีการใช้อิทธิพล แบบมีเหตุมีผล.....	153
28	แสดงค่าเฉลี่ย (ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน) ของตัวแปรตาม และผลการวิเคราะห์ ความแปรปรวนตัวแปรพหุนามของตัวแปรฐานอำนาจส่วนบุคคลและ กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบแข็ง.....	154
29	แสดงค่าน้ำหนักมาตรฐาน และค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตาม กับตัวแปรคาโนนิคอล จากการวิเคราะห์ปฏิสัมพันธ์ระหว่าง ตัวแปรฐานอำนาจส่วนบุคคลกับกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบแข็ง	155

30	แสดงค่าเฉลี่ยของสมการจำแนกกลุ่มในแต่ละกลุ่ม และค่าเฉลี่ยรวม จากปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรฐานอำนาจส่วนบุคคลกับกลวิธีการใช้ อิทธิพลแบบแข็ง.....	156
31	แสดงค่าเฉลี่ย (ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน) ของตัวแปรตาม และผลการ วิเคราะห์ความแปรปรวนตัวแปรพหุนามของตัวแปรฐานอำนาจ ส่วนบุคคลกับกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบนุ่มนวล	157
32	แสดงค่าน้ำหนักมาตรฐานของตัวแปรตามและค่าสหสัมพันธ์ระหว่าง ตัวแปรตามกับตัวแปรคาโนนิกอล จากการวิเคราะห์ปฏิสัมพันธ์ ระหว่างฐานอำนาจส่วนบุคคลกับกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบนุ่มนวล	158
33	แสดงค่าเฉลี่ยของสมการจำแนกกลุ่ม และค่าเฉลี่ยรวมจากปฏิสัมพันธ์ ระหว่างฐานอำนาจส่วนบุคคลกับกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบนุ่มนวล.....	159
34	แสดงค่าเฉลี่ย (ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน) ของตัวแปรตาม และผลการวิเคราะห์ ความแปรปรวนตัวแปรพหุนามจากของตัวแปรฐานอำนาจส่วนบุคคล กับกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบมีเหตุมีผล.....	161
35	แสดงค่าน้ำหนักมาตรฐาน และค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตาม กับ ตัวแปรคาโนนิกอล จากการวิเคราะห์ผลหลักของตัวแปรฐานอำนาจ ส่วนบุคคลและกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบมีเหตุมีผล.....	162
36	แสดงค่าเฉลี่ยของสมการจำแนกกลุ่มในแต่ละกลุ่มและค่าเฉลี่ยรวม จากผลหลักของตัวแปรฐานอำนาจส่วนบุคคลและกลวิธีการใช้ อิทธิพลแบบมีเหตุมีผล.....	163
37	แสดงค่าเฉลี่ย (ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน) ของตัวแปรตาม และผลการ การวิเคราะห์ความแปรปรวนตัวแปรพหุนามของตัวแปรสถานการณ์ ไม่เอื้ออำนวยกับกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบแข็ง.....	165
38	แสดงค่าน้ำหนักมาตรฐานและค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตามกับ ตัวแปรคาโนนิกอล จากการวิเคราะห์ผลหลักของตัวแปรสถานการณ์ ไม่เอื้ออำนวยและกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบแข็ง.....	166

39	แสดงค่าเฉลี่ยของสมการจำแนกกลุ่มในแต่ละกลุ่ม และค่าเฉลี่ยรวมจากการวิเคราะห์ผลหลักของตัวแปรสถานการณ์ไม่เอื้ออำนวยและกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบแข็ง.....	167
40	แสดงค่าเฉลี่ย (ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน) ของตัวแปรตาม และผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนตัวแปรพหุนามของตัวแปรสถานการณ์ไม่เอื้ออำนวยกับกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบนุ่มนวล.....	169
41	แสดงค่าน้ำหนักมาตรฐานและค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตามกับตัวแปรคาโนนิกอล จากการวิเคราะห์ผลหลักของตัวแปรสถานการณ์ไม่เอื้ออำนวยและกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบนุ่มนวล	170
42	แสดงค่าเฉลี่ยของสมการจำแนกกลุ่ม และค่าเฉลี่ยรวม จากการวิเคราะห์ผลหลักของตัวแปรสถานการณ์ไม่เอื้ออำนวยและกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบนุ่มนวล.....	170
43	แสดงค่าเฉลี่ย (ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน) ของตัวแปรตาม และผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนตัวแปรพหุนามจากของตัวแปรสถานการณ์ไม่เอื้ออำนวยและกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบมีเหตุมีผล.....	172
44	แสดงค่าน้ำหนักมาตรฐานและค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตามกับตัวแปรคาโนนิกอล จากการวิเคราะห์ผลหลักของตัวแปรสถานการณ์ไม่เอื้ออำนวยและกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบมีเหตุมีผล.....	173
45	แสดงค่าเฉลี่ยของสมการจำแนกกลุ่มในแต่ละกลุ่ม และค่าเฉลี่ยรวมจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างสถานการณ์ไม่เอื้ออำนวยกับกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบมีเหตุมีผล.....	174
46	แสดงค่าเฉลี่ย (ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน) ของตัวแปรฐานอำนาจในตำแหน่งและตัวแปรฐานอำนาจส่วนบุคคล โดยแบ่งตามเพศของผู้บริหารและผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนตัวแปรพหุนาม.....	175
47	แสดงค่าเฉลี่ย (ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน) ของตัวแปรกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบแข็ง กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบนุ่มนวล และกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบมีเหตุมีผล โดยแบ่งตามเพศของผู้บริหารและผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนตัวแปรพหุนาม.....	176

ตาราง	หน้า
48	แสดงค่าสถิติต่างๆที่ได้จากการวิเคราะห์ตัวแบบที่ยังไม่ตัดเส้นอิทธิพล ใดๆออก..... 183
49	แสดงค่าสหสัมพันธ์พหุคูณของตัวแปรภายในแต่ละตัวที่ถูกอธิบายโดย ตัวแบบสมการโครงสร้างที่กลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์..... 188
50	แสดงเส้นอิทธิพล ค่าประมาณพารามิเตอร์ (อิทธิพล) ค่าความคลาดเคลื่อน มาตรฐาน และค่า C.R. เฉพาะค่าที่ไม่มีนัยสำคัญ..... 189
51	แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของตัวแบบที่ตัดเส้น ที่มีค่าอิทธิพลไม่มีนัยสำคัญออก..... 190
52	แสดงค่าอิทธิพลโดยตรง ค่าอิทธิพลทางอ้อม และค่าอิทธิพลรวม ของตัวแปรภายนอกที่ส่งผลต่อตัวแปรภายใน..... 194
53	แสดงค่าอิทธิพลของตัวแปรภายในเชิงสาเหตุไปยังตัวแปรภายในผล..... 195
54	สรุปผลการศึกษาปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรจากการวิเคราะห์ ความแปรปรวนตัวแปรพหุนาม..... 202
55	แสดงผลการทดสอบความเป็นเอกพันธ์ของเมทริกซ์ความแปรปรวนร่วม..... 250

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ		หน้า
1	แสดงประเภทอำนาจของเอทชิโอนี่.....	25
2	ตัวแบบของตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ.....	38
3	ตัวแบบอิทธิพลตามแนวคิดของคัมมิง.....	42
4	ความสัมพันธ์ของอำนาจกับการเกิดอิทธิพล.....	54
5	ความสัมพันธ์ของอำนาจ อิทธิพล และการยอมตาม.....	55
6	กรอบแนวคิดสำหรับการวิจัย.....	94
7	แสดงความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของตัวแปรในการวิจัย.....	118
8	แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของตัวแบบที่ ยังไม่ตัดเส้นที่มีค่าอิทธิพลที่ไม่มีนัยสำคัญออก.....	187
9	แสดงความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นและค่าอิทธิพลของตัวแบบที่ดี และมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์.....	193
10	แสดงความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของตัวแบบที่กลมกลืนกับข้อ มูลเชิงประจักษ์ในการศึกษาครั้งนี้ด้วยค่าอิทธิพลมาตรฐาน.....	196

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาของปัญหา

ในการศึกษาเกี่ยวกับองค์การนั้น นอกจากมีการศึกษาในแนวทางอิทธิพลของงานที่มีต่อคนแล้ว ส่วนที่ได้รับความสนใจและมีการศึกษาอย่างกว้างขวางคือ "ภาวะผู้นำ" (Leadership) เพราะภาวะผู้นำ เป็นศูนย์กลางของผู้ปฏิบัติงานในองค์การซึ่งได้รับอิทธิพล อันจะนำไปสู่การปรับปรุงผลิตภาพ (Productivity) และขวัญในการทำงาน (Morale) (Kipnis, Schmidt and Wilkinson. 1980 : 440)

การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเป็นจำนวนมาก สิ่งที่เราต้องการเรียนรู้และศึกษามาโดยตลอดได้แก่ ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำกับแนวคิดทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ ผู้นำเชิงพฤติกรรมหรือผู้นำตามสถานการณ์ แต่แนวคิดทางด้าน อำนาจ - อิทธิพล กลับได้รับความสนใจไม่มากนัก (Ansari. 1989 : 59) ซึ่ง คาร์ทไรท์ (Cartwright. 1989 : 431) เห็นว่า "ทฤษฎีผู้นำที่ละเอียดเรื่องอำนาจยังไม่ใช่ทฤษฎีที่น่ายกย่อง" แนวคิดอำนาจ-อิทธิพล มีพื้นฐานว่า ภาวะผู้นำคืออำนาจ (Leadership is power) ภาวะผู้นำไม่อาจเป็นจริงได้ถ้าปราศจากอำนาจ (Mulder, Ritsema van Eck and de Jong. 1970 :19) ดังนั้นประสิทธิผลของภาวะผู้นำ (Leadership effectiveness) จึงเกี่ยวข้องกับ ความสามารถของผู้นำในการได้มาซึ่งฐานอำนาจ (Bases of power) และวิธีการที่ผู้นำจะใช้อำนาจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

อำนาจเป็นส่วนประกอบที่สำคัญขององค์การทุกระดับที่ประกอบขึ้นด้วยคน (Berle. 1969 : 31) ถ้าปราศจากอำนาจแล้วก็จะไม่มีองค์การและไม่มีความเป็นระเบียบ (Bierstedt. 1950 : 735) การศึกษาองค์การไม่อาจหลีกเลี่ยงประเด็นที่เกี่ยวข้องกับอำนาจและอิทธิพลได้ เพราะอำนาจและอิทธิพลเป็นเครื่องมือสำคัญในการควบคุม และผลักดันการดำเนินการต่างๆภายในองค์การให้เป็นไปตามแนวนโยบาย และวัตถุประสงค์ของผู้บริหารและขององค์การ (ปรัชญา เวสารัชช์ และ อรุณ รักรธรรม. 2522 : 517)

ในบริบทองค์การซึ่งเป็นระบบโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงอำนาจ จะมีการแบ่งหน้าที่กันทำออกเป็นระบบย่อยๆ มีการกำหนดตำแหน่งหน้าที่และบทบาทของสมาชิกให้ปฏิบัติหน้าที่ในระบบและ ระบบย่อยเหล่านั้นอย่างสัมพันธ์กัน เพื่อบรรลุเป้าหมายย่อยๆ ซึ่งจะส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายร่วมขององค์การ การบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ขึ้นอยู่กับกระบวนการภาวะผู้นำ (Leadership process) ของผู้บริหารในการควบคุม กระตุ้นและจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือปฏิบัติหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบอย่างเต็มความสามารถ (สุวิวัฒน์ ช่างเหล็ก. 2536 : 2)

สิ่งจำเป็นสำหรับภาวะผู้นำก็คือการมีอิทธิพลเหนือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา (Yukl. 1994 : 193) ดังนั้นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องเป็นบุคคลที่มีความเป็นภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อบุคคลมีอำนาจและอำนาจนั้นเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่นๆ ทั้งนี้เพราะอำนาจเป็นปัจจัยหลักของภาวะผู้นำของผู้บริหาร (Kanter. 1979 : 65) หรืออาจกล่าวได้ว่า ผู้บริหารที่ดีนั้นจะต้องมี ทั้งภาวะผู้นำ และอำนาจ จึงจะสามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าไม่มีอำนาจหรือไม่สามารถใช้อำนาจได้ก็ไม่สามารถเป็นผู้นำได้ (Hersey and Blanchard. 1988 : 22) ดังนั้นผู้บริหาร จะต้องมีความรู้พื้นฐานอำนาจอย่างน้อยฐานอำนาจใดฐานอำนาจหนึ่งซึ่ง เฟรนช์ และราเวน (French and Raven. 1968 : 259 - 269) ได้เสนอประเภทของฐานอำนาจทางสังคม (Social bases of power) ไว้ 5 ประเภท คือ อำนาจการให้รางวัล (Reward power) อำนาจการบังคับ (Coercive power) อำนาจอันชอบธรรม (Legitimate power) อำนาจอ้างอิง (Referent power) และอำนาจความเชี่ยวชาญ (Expert power) หากผู้บริหารไม่มี ฐานอำนาจอย่างใดอย่างหนึ่งเลย ก็เท่ากับว่าความเป็นผู้นำไม่มีเลย ในทางกลับกันแม้ว่าผู้นำ จะพร้อมซึ่งอำนาจทุกประเภทก็ตาม หากผู้นำไม่สนใจและไม่สามารถใช้อำนาจที่มีอยู่ให้เกิดผล เช่น ไม่รู้จักการให้รางวัลหรือลงโทษในยามจำเป็น หรือไม่รู้จักสร้างบารมีโดยการให้หรือแลกเปลี่ยนความสามารถกัน ตลอดจนการไม่รู้จักสั่งการหรือออกคำสั่งให้มีการปฏิบัติตามแล้วฐานอำนาจที่มีอยู่ก็ไร้ความหมายอย่างสิ้นเชิง (ธงชัย สันติวงษ์. 2535 : 208) ซึ่งกระบวนการดังกล่าวหมายถึงพฤติกรรมการใช้อิทธิพล (Influence behavior) การใช้อิทธิพลแต่ละวิธีเรียกว่า "กลวิธีการใช้อิทธิพล" (Influence tactics) กลวิธีการใช้อิทธิพลในระยะหลังนี้ได้รับการศึกษาขึ้นเป็นจำนวนมาก เพราะว่า กลวิธีการใช้อิทธิพลเป็นกลไกทางพฤติกรรมอย่างแท้จริงที่ผู้นำพยายามมีอิทธิพลเหนือผู้ใต้บังคับบัญชา (Ansari. 1989 : 59)

ในระยะที่ผ่านมาไม่นานนี้กลวิธีการใช้อิทธิพลนับได้ว่าเป็นจุดเน้น (Focus) ของการศึกษา การใช้อำนาจทางสังคมในบริบทขององค์กร (Case and others. 1988 : 25-31 ; Kipnis and Schmidt. 1988 : 528 - 542 ; Kipnis, Schmidt and Wilkinson. 1980 : 440 - 452 ; Nesler and others. 1993 : 1407 - 1425 ; Yukl and Falbe. 1990 : 132 - 140 ; Yukl and Tracey. 1992 : 525 - 535) ซึ่งวัตถุประสงค์หลักของการศึกษา อิทธิพลของงานวิจัยเหล่านี้ เพื่อต้องการจำแนกกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบต่างๆ ออกอย่างมีหลักการ (Taxonomy) และต้องการศึกษาแนวโน้มของการเลือกกลวิธีการใช้อิทธิพลในสถานการณ์ที่ต่างกัน (Aguinis and others. 1994 : 429 - 430) ผลการศึกษาแสดงให้เห็นความสำคัญของการเลือกกลวิธีการใช้อิทธิพล โดยมีความสัมพันธ์กับสถานการณ์ (Mulder and others. 1986 : 516 - 570)

ในสถานการณ์วิกฤต (Crisis situation) ซึ่งเป็นสถานการณ์ที่เป้าหมายหลักขององค์กรที่มีความสำคัญต่อการเติบโตขององค์กรสูง แต่ความเป็นไปได้ในการบรรลุเป้าหมายนั้นมี

น้อย ซึ่งอาจมาจากข้อจำกัดทางด้านทรัพยากรขององค์การ ตลอดจนความสัมพันธ์ของบุคลากร ในระดับต่างๆขององค์การที่ไม่สร้างเสริมบรรยากาศการทำงานที่ดีได้ (Mulder, Ritsema van Eck and de Jong.1971 : 21) ซึ่งในสถานการณ์เช่นนี้ ถือว่าเป็นสถานการณ์ที่ไม่เอื้ออำนวย (Unfavorable) ต่อการทำงานและการบริหาร (Ansari.1989 : 59 - 60) ผู้บริหารองค์การจำเป็นต้องตัดสินใจ เลือกใช้ฐานอำนาจและกลวิธีการใช้อิทธิพลที่เหมาะสม เพื่อให้มีความเสี่ยงต่อการบรรลุเป้าหมายน้อยที่สุด

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าอำนาจและอิทธิพล เป็นปัจจัยสำคัญสำหรับผู้บริหารที่จะทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายไปในทิศทางที่ต้องการได้ ในขณะที่เดียวกันการใช้ฐานอำนาจและอิทธิพลใดๆ เพื่อให้ได้ประสิทธิผลนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องพิจารณาให้เหมาะสมกับสถานการณ์ในขณะนั้นด้วย

นอกจากสถานการณ์ในองค์การแล้ว คุณลักษณะของผู้นำหรือผู้บริหารก็นับว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่มีอิทธิพลต่อการมีฐานอำนาจและการเลือกใช้อิทธิพล ซึ่งจากการศึกษาพบว่า แรงจูงใจใฝ่อำนาจ (Power motivation) มีความสัมพันธ์สูงกับความสำเร็จขององค์การ และพบว่า ผู้นำที่มีแรงจูงใจใฝ่อำนาจและมีวุฒิภาวะจะเป็นผู้เลือกใช้อำนาจได้อย่างเหมาะสม (McClelland and Burnham.1976 : 100 -101) ในขณะที่ผู้บริหารที่มีความเชื่ออำนาจในตน (Internal locus of control) จะเป็นบุคคลที่มีความพยายามนำองค์การให้บรรลุเป้าหมายมากกว่าผู้บริหารที่มีความเชื่ออำนาจนอกตน (External locus of control) และยังเป็นผู้ที่ควบคุมสถานการณ์ต่างๆได้ดีกว่า ผู้บริหารที่มีความเชื่ออำนาจในตนจึงเป็นผู้ที่เลือกใช้กลวิธีการใช้อิทธิพลได้ดีกว่า (Porter, Allen and Angle.1983 : 363) นอกจากนี้ผู้บริหารถือได้ว่าเป็นผู้ใหญ่ในองค์การ ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีคุณธรรมในการบริหารองค์การ ซึ่งคุณธรรมด้านพรหมวิหารสี่ นับได้ว่าเป็นคุณธรรมที่ผู้บริหารต้องมี (พระเมธีธรรมมาภรณ์. 2536 : 25 - 27) ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้นำเอาคุณลักษณะด้านแรงจูงใจใฝ่อำนาจ ความเชื่ออำนาจในตน และคุณธรรมด้านพรหมวิหารสี่ เข้ามาศึกษาเพราะมีความเกี่ยวข้องกับอำนาจและการใช้อิทธิพลของผู้บริหาร ในขณะเดียวกัน ผู้บริหารที่มีลักษณะทางเพศต่างกันมักจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคาดหวังในความเป็นผู้นำหรือผู้บริหารที่ต่างกัน (Heilman and others.1989 : 935) ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้ฐานอำนาจและอิทธิพลที่สอดคล้องกับลักษณะทางเพศของตนเองและความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้น จะเห็นว่าตัวแปรคุณลักษณะ และลักษณะทางเพศของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับฐานอำนาจ และการใช้อิทธิพลของผู้บริหาร

ในวงการศึกษานี้ ให้ความสนใจด้วยการศึกษาและวิจัยเกี่ยวกับอำนาจมาโดยตลอด เพราะ ในระดับมหภาค(Macro level) ทฤษฎีอำนาจช่วยอธิบายในการตัดสินใจที่จะเลือกปรัชญาการศึกษา อันเป็นเป้าหมายสุดท้ายที่ต้องการให้เกิดขึ้น (Gumpert.1993 : 283 - 311) และตัดสินใจเรื่องของนโยบายทางการศึกษา (Aguinis, Nesler, Quigley, Suk-Jae-Lee, and Tedeschi. 1996 : 267 ; citing Parson.1992) ส่วนในระดับจุลภาค (Micro-level) นักวิจัยสนใจเกี่ยวกับการ

รับรู้อำนาจ และผลกระทบของอำนาจที่มีต่อตัวแปรผลลัพธ์อื่นๆ เช่น คุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความสำเร็จทางการศึกษา ซึ่งในทศวรรษที่ผ่านมาการศึกษาอำนาจในองค์การทางการศึกษานั้น สนใจศึกษาในระดับจุลภาค นั่นคือสนใจการรับรู้อำนาจและสิ่งที่เกี่ยวข้องกับอำนาจ (Aguinis and others.1996 : 267)

โรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นองค์การหนึ่งทางสังคมและเป็นองค์การที่มีความสำคัญยิ่ง เป็นองค์การทางการศึกษาที่จะทำให้บุคคลมีคุณภาพและเป็นทรัพยากรที่มีค่าของชาติ การศึกษาระดับมัธยมศึกษาเป็นการศึกษาระดับกลางที่เชื่อมโยงระหว่างประถมศึกษา และการอุดมศึกษา นับว่าเป็นงานที่สำคัญต่อการพัฒนาการทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองของประเทศ เป็นอย่างยิ่ง ถ้าการมัธยมศึกษาขาดคุณภาพจะมีผลต่อการศึกษาระดับสูงสาขาต่างๆ คุณภาพของประชากรและกำลังคนของประเทศจะทรุดต่ำลง (ก้อ สวัสดิพานิช.2535 : 393) ดังนั้น การศึกษาจึงเป็นเครื่องมือในการพัฒนาประเทศ เพื่อให้ประชากรเป็นกำลังคนที่มีคุณภาพเป็นประการสำคัญ (เสริมศักดิ์ วิชาลยาภรณ์.2534ก : 168) แผนการศึกษาแห่งชาติพุทธศักราช 2535 (2535 : 8) ได้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการศึกษาว่า การศึกษาเป็นกระบวนการที่ทำให้ มนุษย์สามารถพัฒนาคุณภาพชีวิตของตน สามารถดำเนินชีวิตในสังคมได้อย่างสันติสุข สามารถเกื้อหนุนสังคมและนำไปสู่การพัฒนาประเทศ ได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุกด้าน

ดังนั้น ผู้ที่รับผิดชอบในการศึกษาระดับมัธยมศึกษา จึงมีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่สำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาคุณภาพของเยาวชนให้เป็นคนดี มีความรู้ความสามารถ เป็น มนุษย์ที่สมบูรณ์และเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศ (บัณฑิต แทนพิทักษ์. 2540 : 1)

โรงเรียนมัธยมศึกษา นอกจากมีหน้าที่หลักในการให้การศึกษากับเยาวชนของชาติแล้วยังมีภาระหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบภายในองค์การอีกมากมายได้แก่ การบริหารทั่วไป งานธุรการ งานวิชาการ งานปกครองนักเรียน งานบริการ งานโรงเรียนกับชุมชน และการบริหารอาคารสถานที่ (กรมสามัญศึกษา. 2539 : 1) ซึ่งสิ่งเหล่านี้ ผู้บริหารจะมีการวางแผน การดำเนินการ การประสานงาน การควบคุมและการนิเทศงาน ตลอดจนการติดตามและการประเมินผลงานด้านวิชาการ การปกครอง ธุรการหรือการบริการทั่วไป ความสัมพันธ์กับชุมชนและปฏิบัติหน้าที่อื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู. 2528 : 47) จะเห็นว่าหน้าที่เหล่านี้ล้วนมีความสัมพันธ์ โดยตรงกับการบรรลุเป้าหมายขององค์การ ซึ่งการบรรลุเป้าหมายของการทำงานหรือขององค์การ มากน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับการบริหารงานของผู้บริหาร และ ครูอาจารย์ให้ความร่วมมือ สนับสนุนปฏิบัติตามนโยบายของผู้บริหาร (ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องได้รับความร่วมมือ จากครูอาจารย์ทุกวิถีทาง (Sergiovanni and Starrat. 1983 : 104) เพราะผู้บริหารเพียงคนเดียว ไม่สามารถที่จะทำให้งานทั้งหมดของโรงเรียนสำเร็จลุล่วงได้ แต่ต้องบริหารงาน

เพื่อให้คนอื่น ๆ ทำงานเพื่อโรงเรียน ผู้บริหารจำเป็นต้องมีอำนาจ อำนาจจึงเป็นองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำ (McClelland and Burnham.1975 : 263) ดังนั้นการเป็นผู้นำหรือผู้บริหารเป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลและอำนาจ (Fiedler and Chemers. 1976 : 4) นั้นหมายความว่า ผู้นำหรือผู้บริหารจำเป็นต้องตระหนักถึงความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นอันเป็นผลมาจากการใช้อำนาจหรืออิทธิพล เพราะเมื่อผู้บริหารใช้อำนาจหรืออิทธิพลออกไปแล้ว ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแรงจูงใจที่จะทำตามความปรารถนาของผู้บริหาร มีทัศนคติที่ดี มีความรู้สึกว่าผู้บริหารมีค่านิยมและเป้าหมายที่สอดคล้องกับตน ผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะทุ่มเทในการทำงานเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมาย (Yukl.1994 : 194 ; Steers.1977 : 115 ; Kelman. 1958 : 51 - 60) แต่ถ้าหากผู้บริหารใช้อำนาจหรืออิทธิพลออกไปแล้ว ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ยอมรับอำนาจและอิทธิพลนั้น การให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ น้อย หรือบ่อยครั้งที่พยายามหาวิธีการทำลายหรือหยุดยั้งการใช้อำนาจและอิทธิพลของผู้บริหาร (Steers.1991 : 487) ซึ่งในสภาพความสัมพันธ์เช่นนี้ จึงเป็นไปได้ยากที่ผู้บริหารจะสามารถบริหารงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การได้ ยุคัล (Yukl.1994 : 194) เห็นว่าสัมพันธภาพแบบความผูกพัน (Commitment) ระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นสัมพันธภาพที่ควรให้เกิดขึ้น เพราะเป็นสัมพันธภาพที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายมากที่สุด ในขณะที่สัมพันธภาพแบบการยอมตาม (Compliance) และการต่อต้าน (Resistance) ของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นสัมพันธภาพที่เกิดประสิทธิผลน้อยหรือไม่เกิดเลย

ดังนั้น สัมพันธภาพของผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา (Administrator - subordinate relationship) ที่เป็นผลมาจากการใช้อำนาจ หรืออิทธิพลของผู้บริหารจึงเป็นสิ่งสำคัญและสมควรนำมาศึกษาถึง

จากที่กล่าวมาทั้งหมด อาจสรุปถึงความสำคัญและจำเป็นที่นำมาสู่การวิจัยในครั้งนี้ ได้สามประการ ดังนี้ ประการแรก การที่โรงเรียนมัธยมศึกษาจะบรรลุเป้าหมายได้นั้น ขึ้นอยู่กับบุคลากรในโรงเรียนเป็นสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารโรงเรียนซึ่งเป็นผู้ที่ต้องรับผิดชอบในงานด้านต่างๆ ของโรงเรียนโดยตรงจะต้องเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำอันหมายถึงความสามารถของผู้บริหารที่จะทำให้ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้กับองค์การด้วยความกระตือรือร้น ทุ่มเทและเสียสละ ซึ่งอำนาจและอิทธิพลนับว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ดังนั้นการศึกษารูานอำนาจและกลวิธีการใช้อิทธิพลของผู้บริหารโรงเรียนองค์ความรู้ที่ได้จะทำให้เข้าใจว่า ฐานอำนาจใดและกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบใดของผู้บริหารโรงเรียน ในสถานการณ์ที่ไม่เอื้ออำนวยที่จะทำให้้องค์การนำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย นอกจากนี้องค์ความรู้ที่ได้รับยังเป็นข้อมูลเพื่อแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา ประการที่สอง การศึกษาเกี่ยวกับอำนาจและอิทธิพลในองค์การทางการศึกษา ถึงแม้ในต่างประเทศจะมีการศึกษามานานแต่เริ่มจะมีการศึกษาอย่างจริงจังในทศวรรษที่ผ่านมาเท่านั้นเอง องค์การทางการศึกษาในสังคมไทยเริ่มมี

การศึกษาอำนาจของผู้บริหารโรงเรียนมากขึ้น แต่ก็นับว่าอย่างน้อยอยู่โดยเฉพาะอย่างยิ่งการศึกษา กลวิธีการใช้อิทธิพลของผู้บริหารโรงเรียน (หรือผู้บริหารในองค์กรอื่นๆ) ยังไม่มีการศึกษามาก่อน เลย ดังนั้น การศึกษาในครั้งนี้จะทำให้ได้รับข้อมูลพื้นฐานที่เป็นประโยชน์สำหรับแนวทางในการ วิจัยในอนาคต หรือสำหรับการนำไปประยุกต์ใช้ในองค์กรได้อย่างเหมาะสม ประการที่สาม การวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาอำนาจตามแนวคิดทางพฤติกรรมศาสตร์ ซึ่งจะให้ความสำคัญกับ ศาสตร์ สาขาอื่นประกอบการศึกษา เช่น จิตวิทยา สังคมวิทยา การจัดการและทางด้านการศึกษา การวิจัยในครั้งนี้จึงนำเอาตัวแปรอื่นๆที่เกี่ยวข้องเข้ามาศึกษา ดังนั้น การศึกษาตามแนวนักพฤติกรรมศาสตร์จะทำให้เข้าใจเกี่ยวกับอำนาจและอิทธิพลในบริบทขององค์กรในสังคมและวัฒนธรรมไทยมากขึ้น ดังนั้นการศึกษาอำนาจและอิทธิพลในครั้งนี้ เพื่อที่จะศึกษาว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีฐานอำนาจต่างกันใช้กลวิธีการใช้อิทธิพลต่างกันในสถานการณ์ที่ไม่เอื้ออำนวยจะมีผลต่อ ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไร ขณะเดียวกันก็จะมีการศึกษารูปแบบของความสัมพันธ์ของตัวแปรทั้งหมด ว่ามีความสัมพันธ์อย่างไร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การศึกษาในครั้งนี้เป็นการศึกษาในทางพฤติกรรมศาสตร์ โดยมีจุดเน้นที่ฐานอำนาจ และกลวิธีการใช้อิทธิพลเพื่อการบรรลุเป้าหมายในการทำงานในขณะเดียวกันก็ให้ความสำคัญกับ ตัวแปรอื่นๆที่เกี่ยวข้อง ที่เป็นมูลเหตุหรือสาเหตุที่เป็นตัวผลักดันที่ทำให้ผู้บริหารตัดสินใจเลือกกล วิธีการใช้อิทธิพล โดยเฉพาะในสถานการณ์ที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน นอกจากนี้ คุณลักษณะ ก็นับว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับอำนาจและกลวิธีการใช้อิทธิพลของผู้บริหารโรงเรียนเพราะคุณลักษณะของผู้บริหารเป็นลักษณะเฉพาะบุคคลที่ทำให้บุคคลมีความคิด ความเชื่อ และการตัดสินใจที่แตกต่างกัน ในขณะที่เพศของผู้บริหาร นับเป็นอีกตัวแปรหนึ่งที่มีความสำคัญ และมีการศึกษามาโดยตลอด ถึงความสัมพันธ์กับอำนาจและอิทธิพล ดังนั้น การวิจัยครั้งนี้จึง มีวัตถุประสงค์เพื่อทำการศึกษา ฐานอำนาจและกลวิธีการใช้อิทธิพลเพื่อการบรรลุเป้าหมายใน การทำงานของผู้บริหารโรงเรียน โดยพิจารณาจากสถานการณ์ที่ไม่เอื้ออำนวยในการทำงานภายในโรงเรียน และลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหาร ได้แก่ คุณลักษณะของผู้บริหาร ซึ่งประกอบด้วย แรงจูงใจใฝ่อำนาจ ความเชื่ออำนาจในตนและควมมีคุณธรรมด้านพรหมวิหารสี่ และเพศของผู้ บริหาร ซึ่งสามารถเขียนเป็นวัตถุประสงค์เฉพาะได้ดังนี้

1. เพื่อเปรียบเทียบความผูกพัน การยอมรับและการต่อต้านของผู้ใต้บังคับบัญชา ที่ผู้ บริหารมีฐานอำนาจและกลวิธีการใช้อิทธิพลต่างกัน
2. เพื่อเปรียบเทียบความผูกพัน การยอมรับและการต่อต้านของผู้ใต้บังคับบัญชา ใน สถานการณ์ไม่เอื้ออำนวยต่างกันและมีกลวิธีการใช้อิทธิพลต่างกัน

3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นระหว่างเพศ สถานการณ์ไม่เอื้ออำนวย คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน สถานอำนาจ พฤติกรรมการใช้อิทธิพลและสัมพันธภาพของผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

ผลการวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์โดยตรงทั้งทางวิชาการและในทางปฏิบัติ ดังนี้

1. ประโยชน์ทางวิชาการ

การวิจัยเป็นการศึกษาทางพฤติกรรมศาสตร์ ที่นำเอาตัวแปรอำนาจและการใช้อิทธิพล มาอธิบายสัมพันธภาพของผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการบูรณาการแนวความคิดทาง สังคมวิทยา จิตวิทยาและการจัดการเข้าด้วยกัน ข้อค้นพบจากงานวิจัยจะเป็นองค์ความรู้ใหม่ ในการอธิบายพฤติกรรมการทำงานด้านการบริหาร และการประยุกต์สำหรับการวิจัยเชิงทดลองต่อไป

2. ประโยชน์ในการปฏิบัติ

ผลการวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์โดยตรงต่อกรมสามัญศึกษาในการพัฒนาผู้บริหารในด้าน ต่างๆ ได้แก่ คุณลักษณะของผู้บริหาร การใช้อำนาจและการใช้อิทธิพลของผู้บริหารที่สอดคล้อง กับเพศและสถานการณ์

2.1 ผลการวิจัยนี้ เป็นประโยชน์ต่อกรมสามัญศึกษาในการพัฒนาการจัดรูปแบบ และการฝึกอบรมเตรียมผู้บริหาร และการอบรมสัมมนาผู้บริหารให้เกิดการพัฒนาอยู่เสมอ เพื่อให้ ผู้บริหารโรงเรียนใช้อำนาจและอิทธิพลของตนให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด และทำให้เข้าใจตัว แปรอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับความเป็นผู้นำ เช่น ความเชื่ออำนาจในตนเอง แรงจูงใจในอำนาจ และ ความมีคุณธรรมด้านพรหมวิหารสี่

2.2 ผลการวิจัยนี้ เป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เพื่อนำไปใช้ในการ บริหารโรงเรียน เช่น การใช้อำนาจและอิทธิพลที่เหมาะสมกับสถานการณ์ สถานภาพของโรงเรียน และ สภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้เพื่อให้งานตามแผนหรือนโยบายบรรลุตามเป้าหมาย

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีขอบเขตของการวิจัยดังนี้

1. การศึกษาฐานอำนาจ และกลวิธีการใช้อิทธิพลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาใน สถานการณ์ที่ไม่เอื้ออำนวย ที่มีต่อความผูกพัน การยอมรับและการต่อต้านของผู้ใต้บังคับบัญชา ในการศึกษาค้นคว้านี้ ศึกษาเฉพาะโรงเรียนมัธยมศึกษาเขตการศึกษา 1-12 ที่มีตำแหน่งเป็นผู้ อำนวยการโรงเรียน

2. ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้ประกอบไปด้วยตัวแปรหลัก 6 ตัวแปรหรือกลุ่มตัวแปร คือตัวแปรเพศ ตัวแปรสถานการณไม่เอื้ออำนวย กลุ่มตัวแปรฐานอำนาจของผู้บริหาร กลุ่มตัวแปรพฤติกรรมการใช้อิทธิพลของผู้บริหาร กลุ่มตัวแปรคุณลักษณะของผู้นำเป็นตัวแปรอิสระ กลุ่มตัวแปรสัมพันธภาพของผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นตัวแปรตาม

นิยามศัพท์เฉพาะ

นิยามศัพท์เฉพาะในการวิจัยครั้งนี้มีได้ดังนี้

1. โรงเรียนมัธยมศึกษา หมายถึง สถานศึกษาที่เปิดสอนระดับมัธยมศึกษา สังกัดกองมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการในเขตการศึกษา 1-12
2. ผู้บริหาร หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าสถานศึกษา ที่ได้รับแต่งตั้ง ตามกฎหมายให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา

นิยามปฏิบัติการ

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้ มีความหมายและวิธีวัด ดังนี้

1. ฐานอำนาจของผู้บริหาร หมายถึง ศักยภาพหรือความสามารถของผู้บริหารที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและทัศนคติให้เป็นไปในทิศทางที่ผู้บริหารต้องการได้ ฐานอำนาจของผู้บริหารในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แนวคิดทฤษฎีฐานอำนาจทางสังคมของเฟรนช์และราเวน (French and Raven.1968)

1.1 อำนาจในตำแหน่ง (Position power) หมายถึง ศักยภาพหรือความสามารถของผู้บริหาร ที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือทัศนคติไปในทิศทางตามที่ต้องการโดยมีพื้นฐานมาจากอำนาจอันชอบธรรม อำนาจการให้รางวัลและอำนาจการบังคับ

อำนาจอันชอบธรรม (Legitimate power) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารที่มาจากตำแหน่งที่ผู้บริหารดำรงอยู่ โดยมีพื้นฐานมาจากกฎ ระเบียบ วัฒนธรรม และโครงสร้างทางสังคม ซึ่งทำให้ผู้บริหารมีความชอบธรรมในการใช้อำนาจนี้ภายในขอบเขตของอำนาจหน้าที่

อำนาจการให้รางวัล (Reward power) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือทัศนคติ โดยมีพื้นฐานมาจากการให้รางวัลหรือผลตอบแทนต่อผู้ใต้บังคับบัญชาที่แสดงพฤติกรรม หรือความคิดเห็นไปในทางที่ต้องการ

อำนาจการบังคับ (Coercive power) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารที่จะลงโทษผู้ใต้บังคับบัญชาที่ไม่ปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ หรือเป็นอำนาจหน้าที่ที่ผู้บริหารสามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมปฏิบัติตามเพื่อหลีกเลี่ยงการลงโทษ เพื่อรักษามาตรฐานและควบคุมการปฏิบัติงานของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ

1.2 อำนาจส่วนบุคคล (Personal power) หมายถึง ศักยภาพหรือความสามารถของผู้บริหารที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม หรือทัศนคติไปในทิศทางตามที่ต้องการ โดยมีพื้นฐานมาจาก ความเชี่ยวชาญ ความเป็นมิตร ความจงรักภักดี และความตั้งใจของผู้บริหาร ซึ่งวัดได้จาก อำนาจความเชี่ยวชาญ และอำนาจอ้างอิง

อำนาจความเชี่ยวชาญ (Expert power) หมายถึง ความสามารถผู้บริหารที่ขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ของผู้บริหารที่ครูอาจารย์ให้การยอมรับว่าความรู้ความสามารถ และความเชี่ยวชาญนั้นสามารถทำให้ครูอาจารย์หรือโรงเรียนบรรลุเป้าหมายได้

อำนาจอ้างอิง (Referent power) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มาจากพื้นฐานของการยอมรับ ความประทับใจในบุคลิกภาพ ความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน หรือการประพจน์และปฏิบัติตนของผู้บริหารที่เป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

ฐานอำนาจของผู้บริหารนี้ วัดได้จากแบบวัดฐานอำนาจ ที่ผู้วิจัยได้สร้าง พัฒนา และปรับปรุงมาจากแบบวัดฐานอำนาจของฮินคินและชไรส์ไฮม์ (Hinkin and Schriesheim.1989) ชไรส์ไฮม์ ฮินคิน และ พอดซาคอฟฟ์ (Schriesheim, Hinkin and Podsakoff.1991) มีจำนวนทั้งหมด 20 ข้อ

2.พฤติกรรมการใช้อิทธิพลหรือกลวิธีการใช้อิทธิพลของผู้บริหาร หมายถึง วิธีการหรือการกระทำใดๆ ของผู้บริหารที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และพฤติกรรมไปในทางที่ต้องการ ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้การใช้อิทธิพลของผู้บริหารจำแนกตาม กลวิธีการใช้อิทธิพล (Influence tactics) จากแนวคิดและแบบวัด ของ คิปนิส และคณะ (Kipnis and others.1980) ยูคิลและฟาลเบ (Yukl and Falbe.1990) และ ยูคิลและเทรซี (Yukl and Tracey. 1992) โดยมีจำนวนทั้งหมด 27 ข้อ

2.1 กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบแข็ง (Hard tactics) หมายถึง พฤติกรรมหรือการกระทำของผู้บริหารที่ต้องการหรือปรารถนาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือทัศนคติไปในทิศทางที่ต้องการ ด้วยการแสดงความต้องการหรือความปรารถนานั้นออกมาโดยตรง โดยอาศัยกลวิธีอันชอบธรรม กลวิธีการกดดันและกลวิธีอาศัยพันธมิตร

กลวิธีอันชอบธรรม (Legitimizing tactics) หมายถึง ผู้บริหารใช้อิทธิพลบนพื้นฐานความชอบธรรม โดยอ้างอำนาจหน้าที่หรือสิทธิในการกระทำ หรือด้วยการแสดงให้เห็นว่าการใช้อิทธิพลนี้สอดคล้องกับนโยบาย กฎระเบียบ การปฏิบัติหรือประเพณีดั้งเดิมของโรงเรียน

กลวิธีการกดดัน (Pressure tactics) หมายถึง ผู้บริหารใช้การบังคับ การขู่ข่มขู่ หรือการแสดงความโกรธด้วยวาจาเพื่อที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย

กลวิธีการอาศัยพันธมิตร (Coalition tactics) หมายถึง ผู้บริหารขอความช่วยเหลือจากบุคคลอื่น หรือกล่าวอ้างถึงบุคคลที่น่าเชื่อถือเพื่อชักชวนครูอาจารย์ให้ปฏิบัติหน้าที่บางอย่าง หรือผู้บริหารใช้การสนับสนุนของบุคคลอื่นเป็นเหตุผลเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นด้วย

2.2 กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบนุ่มนวล (Soft tactics) หมายถึง พฤติกรรมหรือการกระทำของผู้บริหารที่ต้องการหรือปรารถนาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือทัศนคติไปในทิศทางที่ต้องการ โดยอาศัยพื้นฐานจาก สัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคคล การเอาอกเอาใจ ความกระตือรือร้น ความปรารถนาของผู้ใต้บังคับบัญชาตลอดจนการปรึกษาหารือ โดยอาศัยกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบกลวิธีการขอคำปรึกษา กลวิธีการดลใจ กลวิธีการเอาอกเอาใจ และกลวิธีการอาศัยความเป็นส่วนบุคคล

กลวิธีการขอคำปรึกษา (Consultation tactics) หมายถึง ผู้บริหารใช้อิทธิพลด้วยการขอความคิดเห็น หรือให้ครูอาจารย์มีส่วนร่วมในการวางแผน กิจกรรมหรือสร้างความเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้สนับสนุนและช่วยเหลือในสิ่งที่ผู้บริหารต้องการ

กลวิธีการอาศัยการดลใจ (Inspirational appeals) หมายถึง ผู้บริหารทำให้งานบรรลุผลโดยการทำให้ครูอาจารย์ เกิดความกระตือรือร้น โดยอาศัย คำนิยม ความคิดของผู้ใต้บังคับบัญชา หรือด้วยการเพิ่มความมั่นใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา

กลวิธีการอาศัยความเป็นส่วนบุคคล (Personal appeals) หมายถึง ผู้บริหารอาศัยความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา จากความสนิทสนม ความเคารพ หรือความศรัทธาที่มีต่อผู้บริหารก่อนมอบหมายงานให้ทำ

กลวิธีการเอาอกเอาใจ (Ingratiation tactics) หมายถึง ผู้บริหารทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความภาคภูมิใจ แสดงความช่วยเหลือเพื่อทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกที่ดีหรือคิดที่จะช่วยเหลือผู้บริหารก่อนที่จะขอให้ทำงานบางอย่าง

2.3 กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบมีเหตุผล (Rational tactics) หมายถึง พฤติกรรมหรือการกระทำของผู้บริหารที่ต้องการหรือปรารถนาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือทัศนคติไปในทางที่ต้องการ โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของการให้เหตุผล และการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างกัน โดยอาศัยกลวิธีการชักชวนด้วยเหตุผล และกลวิธีการแลกเปลี่ยน

กลวิธีการชักชวนด้วยเหตุผล (Rational persuasion) หมายถึง ผู้บริหารใช้ความมีเหตุผลมีผลและข้อเท็จจริงปรากฏชัดเจนในการชักชวนผู้ใต้บังคับบัญชา หรือแสดงความสามารถให้ยอมรับ เพื่อให้งานหรือความต้องการดำเนินไปสู่การบรรลุเป้าหมาย

กลวิธีการแลกเปลี่ยน (Exchange tactics) หมายถึง ผู้บริหารให้สัญญาว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้รับผลตอบแทนหรือผลประโยชน์ ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามหรือสนับสนุนงานหรือโครงการ ตามที่ผู้บริหารต้องการ

3. แรงจูงใจใฝ่อำนาจ (Power motivation) หมายถึง ความปรารถนา ความคาดหวัง หรือการกระทำของบุคคลเพื่อให้ได้มา หรือคงไว้ซึ่งการควบคุม อันเป็นวิถีทางนำไปสู่การมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น และรับรองตนในฐานะผู้มีอำนาจโดยตรง ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่อำนาจจะเป็นผู้ที่มีการคาดหวังที่จะบรรลุเป้าหมายซึ่งเป็นที่มาของอำนาจ มีความพอใจที่สามารถชักจูงให้ผู้อื่นให้เห็นชอบตามตนเอง มีความสุขกับการพ่ายแพ้ของคู่ปฏิปักษ์ ชอบกำกับกิจกรรมของผู้อื่น หรือแสวงหาตำแหน่งหน้าที่การงานสูงขึ้น หรือแสดงออกโดยทางอ้อม เช่น ชอบการใช้อำนาจในการตัดสินใจ การสะสมหรือต้องการเป็นเจ้าของสิ่งของประเภทประดับเกียรติหรือศักดิ์ศรี การวัดแรงจูงใจใฝ่อำนาจ วัดโดยแบบวัดแรงจูงใจใฝ่อำนาจที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น มีจำนวน 15 ข้อ

4. ความเชื่ออำนาจในตน (Internal locus of control) หมายถึง การรับรู้หรือความเชื่อของบุคคลว่า ความสำเร็จหรือล้มเหลวที่เกิดขึ้น มาจากการกระทำของตนเอง หรือความสามารถของตนและความสามารถทำนายหรือควบคุมผลการกระทำให้เป็นไปตามที่ต้องการได้ แบบวัดความเชื่ออำนาจในตน ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยพัฒนา และปรับปรุงมาจากแบบวัดความเชื่ออำนาจในตนของ ลีเวนสัน (Levenson.1973a) ที่มี 3 องค์ประกอบคือ ความเชื่อว่ามีผลกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นในชีวิตนั้นมาจากการกระทำและการควบคุมของตนเอง (Internality) เกิดจากอำนาจและการกระทำของผู้อื่น (Powerful others) และเกิดจากโชคชะตาหรือเคราะห์กรรม (Chance) โดยมีจำนวน 17 ข้อ

5. ความมีคุณธรรมด้านพรหมวิหารสี่ (Four divine states of mind) หมายถึง การรายงานตนเกี่ยวกับตนเองของผู้บริหารโรงเรียนที่สะท้อนให้เห็นถึงความเป็นไปได้ที่จะกระทำหรือลดเว้นการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง ในการปฏิบัติทั้งกาย วาจา ใจ และความรู้สึกลึกซึ้งที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาหรือบุคคลทั่วไป โดยยึดหลักคำสอนทางพุทธศาสนาในกรอบของความมีเมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา ซึ่งผู้วิจัยพัฒนา ปรับปรุงและใช้รูปแบบ จากแบบวัดการปฏิบัติตนอย่างมีพรหมวิหารสี่ ของอนิสรา จรัสศรี (2541) จำนวนทั้งหมด 12 ข้อ โดยปรับให้เข้ากับนิยามปฏิบัติการในการศึกษาครั้งนี้ คือ

เมตตา (Loving kind) หมายถึง ความรัก ความปรารถนาดี ตลอดจนการกระทำที่เป็นประโยชน์สุขแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างทั่วถึงตามควรแก่สถานที่และความสามารถ

ของตน รวมไปถึงการละซึ่งโทษ และพยายามอันเป็นเหตุก่อให้เกิดความทุกข์ความเดือดร้อนแก่ผู้ได้บังคับบัญชา ในการวิจัยครั้งนี้วัดแตกต่างกัน 3 ประเด็นคือ 1) ความปรารถนาดีต่อผู้ได้บังคับบัญชา 2) ต้องการให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้รับประโยชน์และความสุข 3) การละได้ซึ่งโทษและมุ่งร้ายพยายามต่อผู้ได้บังคับบัญชา

กรุณา (Compassion) หมายถึง ความรู้สึกเป็นทุกข์กับทุกข์ของผู้ได้บังคับบัญชา ช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชาให้พ้นทุกข์ตามสถานการณ์และความสามารถของตน โดยไม่หวังผลตอบแทน ตลอดจนการไม่เบียดเบียนให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้รับความทุกข์ ในการวิจัยครั้งนี้ วัดกรุณาจาก 3 ประเด็น คือ 1) ความรู้สึกเป็นทุกข์กับทุกข์ของผู้ได้บังคับบัญชา 2) มีการช่วยเหลือให้ผู้ได้บังคับบัญชาพ้นทุกข์ 3) การไม่เบียดเบียนให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้รับความทุกข์

มุทิตา (Sympathetic joy) หมายถึง ความพลอยชื่นชมยินดีอย่างจริงใจเมื่อเห็นผู้ได้บังคับบัญชามีความสุข จากलग ยศ สรรเสริญ พร้อมทั้งจะส่งเสริมและให้กำลังใจกับผู้ได้บังคับบัญชา ในการวิจัยครั้งนี้ วัดมุทิตา จาก 2 ประเด็น คือ 1) ความพลอยยินดีต่อผู้ได้บังคับบัญชาเมื่อเขาได้รับความสุขอย่างจริงใจ 2) ส่งเสริมสนับสนุนผู้ได้บังคับบัญชาให้ได้รับความสุข จากलग ยศ สรรเสริญมากยิ่งขึ้น

อุเบกขา (Equanimity) หมายถึง การวางใจหรือวางตัวเป็นกลาง มีการไตร่ตรองพิจารณาความเป็นจริงแล้วจึงตัดสินใจ ตลอดจนไม่มีอคติต่อผู้ได้บังคับบัญชาด้วยการผูกใจอยู่ก่อนแล้วว่าดีหรือไม่ดี การวิจัยครั้งนี้วัด อุเบกขา จาก 2 ประเด็น คือ 1) ทำใจได้เมื่อผู้ได้บังคับบัญชาได้รับความทุกข์และไม่สามารถช่วยเหลือได้ 2) ความปราศจากอคติต่อผู้ได้บังคับบัญชา

6. สถานการณ์ไม่เอื้ออำนวย (Unfavorable situations) หมายถึง สถานการณ์ที่ผู้บริหารไม่สามารถบริหารงานตามแผนงานที่เคยปฏิบัติสืบเนื่องกันมาได้ การบริหารงานบุคลากรและทรัพยากร เป็นไปในทิศทางที่ความเสี่ยงมากต่อการบรรลุเป้าหมาย การสื่อสารในองค์การขาดประสิทธิภาพ บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในโครงสร้างของงาน ตลอดจนขาดแคลนทรัพยากรที่จำเป็นในการพัฒนาองค์การ สถานการณ์ไม่เอื้ออำนวยวัดจากแบบวัดสถานการณ์ในองค์การ ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นตามทฤษฎีสถานการณ์ในองค์การของมุลเดอร์, ริทซีมา แวน เอคค์ และเดอจอง (Mulder, Ritsema van Eck and de Jong.1970)

7. ความผูกพัน (Commitment) หมายถึง สภาวะที่ผู้ได้บังคับบัญชายินยอมพร้อมใจที่จะปฏิบัติตามความต้องการของผู้บริหารโรงเรียน มีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติตามความต้องการของผู้บริหารอย่างเต็มความสามารถ มีความคิดเห็นที่สอดคล้องเป็นแนวเดียวกันกับผู้บริหารโรงเรียนเพื่อให้งานที่ได้รับมอบหมายบรรลุเป้าหมาย

8. การยอมตาม (Compliance) หมายถึง สภาวะที่ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติตามความคิดเห็น หรือต้องการของผู้บังคับบัญชาด้วยความเฉื่อยชา ขาดความกระตือรือร้น ปฏิบัติตาม

เพราะไม่สามารถขัดความต้องการของผู้บริหารได้ หรือปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายเพียงเพื่อให้เสร็จเท่านั้น

9. การต่อต้าน (Resistance) หมายถึง สภาวะที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เห็นด้วยกับแนวความคิด หรือความต้องการของผู้บริหารโรงเรียน ขาดการเอาใจใส่งาน พยายามหลีกเลี่ยงงาน ทำให้งานที่ได้รับมอบหมายไม่บรรลุเป้าหมายโดยเจตนา ปฏิเสธงานหรือชะลอการทำงานที่ได้รับมอบหมายออกไปโดยไม่มีเหตุผล ตลอดจนเจตนาที่จะทำให้งานที่ได้รับมอบหมายนั้นล้มเหลว

ตัวแปรความผูกพัน การยอมรับ และการต่อต้านของผู้ใต้บังคับบัญชา วัดจากแบบวัดสัมพันธภาพของผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาผลของฐานอำนาจและกลวิธีการใช้อิทธิพลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในสถานการณ์ที่ไม่เอื้ออำนวยที่มีต่อความผูกพัน การยอมรับและการต่อต้านของผู้ใต้บังคับบัญชา ในครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำเสนอเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องออกเป็น 9 ตอน ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับอำนาจ
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับอิทธิพล
3. ความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจและอิทธิพล
4. อำนาจและอิทธิพลกับสัมพันธภาพของผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา
5. สถานการณ์ในองค์การกับอำนาจและอิทธิพล
6. คุณลักษณะของผู้นำกับอำนาจและอิทธิพล
7. เพศกับอำนาจและอิทธิพล
8. สมมติฐานการวิจัย
9. กรอบแนวคิดการวิจัย

ซึ่งรายละเอียดในแต่ละตอนมีดังนี้

1.แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับอำนาจ

คำว่า อำนาจ (Power) และอิทธิพล (Influence) เป็นศัพท์ที่ใช้กันทั่วไปในชีวิตประจำวันและในวงวิชาการ จนดูเหมือนว่าไม่จำเป็นต้องมาพิจารณาความหมายกันอีก อย่างไรก็ตาม หากจะลองให้บุคคลทั่วไปหรือแม้แต่ นักวิชาการ นิยามความหมายของคำทั้งสองนี้ ก็คงจะได้ การตีความหมายในลักษณะที่ต่างกัน ที่สำคัญก็คือเกิดความเข้าใจเกี่ยวกับศัพท์ของคำทั้ง 2 นี้ ค่อนข้างสับสน (ปรีชญา เวสราชีน และอรุณ ภัทธรรม.2522 : 517) คนส่วนใหญ่มักจะนิยามความหมายของอำนาจและอิทธิพลมีความหมายเดียวกัน ดังนั้น เพื่อความชัดเจนและเข้าใจตรงกันใน ส่วนนี้จึงเสนอความหมายของคำว่าอำนาจก่อน ส่วนความหมายของอิทธิพลจะนำเสนอในลำดับต่อไป ซึ่งความหมายของอำนาจ นักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

1.1 ความหมายของอำนาจ

เวเบอร์ (Weber.1947:152) ให้ความหมายของอำนาจไว้ว่า คือความเป็นไปได้ในขอบเขตของสังคม ที่คนหนึ่งจะทำงานให้ลุล่วงไป โดยปราศจากการต่อต้านในขณะที่ เช่น (Schien.1965:13 -14) กล่าวว่า อำนาจหมายถึงความสามารถของบุคคลหนึ่งบุคคลใด หรือกลุ่มหนึ่งกลุ่มใดที่ทำให้บุคคลอื่น หรือกลุ่มอื่นเปลี่ยนแปลงในทางปฏิบัติหรือวิถีปฏิบัติได้ โรบบิน (Robbin.1979 : 263) ได้อธิบายความหมายเกี่ยวกับอำนาจโดยละเอียดว่า เมื่ออภิปรายเกี่ยวกับอำนาจแล้วหมายถึง ความสามารถที่จะควบคุมหรือมีผลต่อบางสิ่งบางอย่างที่มีคุณค่าต่อคนอื่น ๆ ถ้า A มีอำนาจ หรืออิทธิพลต่อบุคคลหรือกลุ่ม B ดังนั้น A จะสามารถที่จะผลักดันให้ B มีกิจกรรมบางอย่างที่ผลลัพธ์เป็นสิ่งพึงปรารถนาหรือมีประโยชน์ต่อ A ดังนั้นการใช้อำนาจ จะต้องมีคนอย่างน้อย 2 คน คือผู้ใช้อำนาจและผู้ยอมตามอำนาจ อำนาจนั้นอาจจะมองในแง่ของเจตนา (Intention) เพราะว่า A จะต้องการควบคุม B หรือไม่ ไม่ใช่เรื่องสำคัญ หรือเกี่ยวข้องเสมอไป (คืออาจจะไม่ได้ตั้งใจแต่ได้ใช้มันไปแล้วก็ได้) และท้ายที่สุดสิ่งที่มีอยู่แต่มีอาจได้ใช้ก็ได้กล่าวคือ อาจมองในแง่ของความสามารถ (Capacity) หรือศักยภาพ (Potentiality) ซึ่งการให้ความหมายของอำนาจในลักษณะของความสามารถหรือศักยภาพนั้นเป็นไปในทำนองเดียวกันกับ ลูทธานส์ (Luthans.1981 : 388) ที่ได้ให้ความหมายของอำนาจว่า อำนาจคือความสามารถที่จะทำให้คนหรือกลุ่มคนทำบางสิ่งบางอย่างทำให้คนหรือกลุ่มคนได้เปลี่ยนแปลงไปในทิศทางหนึ่งคนที่มีอำนาจเป็นคนที่ชักใยและเปลี่ยนแปลงบุคคล

ยูคิล (Yuki.1994 : 195) ได้ให้ความหมายของอำนาจว่า อำนาจเป็นศักยภาพที่จะมีอิทธิพลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของบุคคลที่เป็นเป้าหมาย (Target) ซึ่งการให้ความหมายของอำนาจในลักษณะนี้ แชคเคิลตัน (Shackleton.1995 : 73) ได้แสดงความคิดเห็นเชิงสนับสนุนว่า ความหมายของอำนาจนั้นมีความหมายมากมายแต่ความหมายหนึ่งที่น่ามาใช้ คือ อำนาจเป็นศักยภาพความสามารถของบุคคลหรือกลุ่มที่มีอิทธิพลต่อบุคคลหรือกลุ่มอื่น

ลูคส์ (Lukes.1980 : 27-28) ได้ให้ความหมายของอำนาจว่า คือการที่บุคคลหนึ่งทำการตัดสินใจที่มีผลบังคับ ให้ผู้อื่นปฏิบัติตามอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มเฟรนช์ และเบลล์ (French and Bell.1990 : 279) ได้ให้ความหมายคล้ายกับบุคคลอื่นโดยได้ให้ความหมายของอำนาจว่า อำนาจคือการมุ่งใช้อิทธิพลต่อความเชื่อ อารมณ์และพฤติกรรมของคน แต่ได้ขยายเพิ่มเติมว่า อำนาจศักยภาพ (Potential power) เป็นความสามารถในการกระทำ แต่ตัวกระทำคืออำนาจจลน์ (Kinetic power) ดังนั้น บุคคลซึ่งมีความเชี่ยวชาญเหนือบุคคลอื่นในระดับหนึ่งนั้น เขาสามารถทำให้บุคคลอื่นยอมตามอำนาจได้ตามที่ปรารถนา

จากความหมายของอำนาจดังกล่าว จะเห็นว่าจะให้ความหมายของอำนาจสอดคล้อง และไปในทิศทางเดียวกันโดยอาจสรุปได้ว่า อำนาจคือศักยภาพหรือความสามารถของบุคคลใด บุคคลหนึ่ง หรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งที่ทำให้บุคคลอื่น หรือกลุ่มอื่นเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทัศนคติ ความคิดเห็น ค่านิยมและอื่นๆ ได้ จากความหมายของอำนาจ เมื่อพิจารณาบริบทในองค์การและ สอดคล้องกับการศึกษาในครั้งนี้ ย่อมหมายถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาในฐานะหัวหน้าองค์การ อำนาจจึงหมายถึง ศักยภาพหรือความสามารถของผู้บังคับบัญชาที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ทัศนคติความคิดเห็น ค่านิยมอื่นๆ ไปในทิศทางที่ผู้บังคับบัญชา ต้องการ

1.2 ทฤษฎีอำนาจในองค์การ

อำนาจถือได้ว่าดำรงอยู่ในทุกสังคม โดยเฉพาะการทำกิจกรรมร่วมกัน เช่น สามารถพบ ได้จากการทำงานในองค์การต่างๆ ในความเป็นจริงการทำหน้าที่ต่างๆ นั้นมิติของอำนาจ (Power dimension) จำเป็นต้องมีความชัดเจน (French and bell. 1990 : 281-282) เพื่อความเข้าใจเกี่ยวกับอำนาจในองค์การ ถึงการได้มาและสูญเสียอำนาจอย่างไร ทฤษฎีที่นำเสนอนี้จะทำให้เข้าใจยิ่งขึ้น ดังนี้

1.2.1 ทฤษฎีแลกเปลี่ยนทางสังคม

ทฤษฎีแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social exchange theory) พัฒนาโดย อีเมอร์สัน (Emerson. 1972a. : 38-37) ทฤษฎีนี้ประยุกต์การมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคม ภายใต้เงื่อนไข 1) ผู้กระทำมีการพึ่งพาบุคคลอื่นเพื่อผลลัพธ์ที่มีค่าต่อพวกเขา 2) พฤติกรรมของผู้กระทำยังคงดำเนินไปอย่างนั้นเมื่อผลลัพธ์ที่เพิ่มขึ้นนั้นมีค่าต่อพวกเขา 3) ผู้กระทำจะยังมีพฤติกรรมเกิดขึ้นอยู่เสมอ ในสถานการณ์การแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกันกับคู่แลกเปลี่ยนเฉพาะ

เดิมนั้น ทฤษฎีแลกเปลี่ยนทางสังคมจะจำกัดการแลกเปลี่ยนเฉพาะผลลัพธ์ที่เป็นบวก (รางวัล) แต่ต่อมาได้ขยายทฤษฎีออกไปครอบคลุมถึงความสัมพันธ์ในลักษณะการพึ่งพาบนพื้นฐานของการควบคุมนั้น รวมไปถึงผลลัพธ์ที่เป็นลบคือการลงโทษ

พื้นฐานการแลกเปลี่ยนจะเกิดขึ้นระหว่างคนสองคน A และ B ซึ่งเป็นผู้ควบคุมทรัพยากร (Resource) อย่างน้อยหนึ่งอย่างและทรัพยากรนั้นต้องมีค่าต่ออีกผู้หนึ่ง ทรัพยากรนี้อาจหมายถึง ทรัพยากรทางวัตถุหรือความสามารถทางพฤติกรรมก็ได้ ซึ่งทฤษฎีแลกเปลี่ยนจะได้

ความสำคัญทางการเป็นเจ้าของและความสามารถของพฤติกรรม (Molm, Wiseley and Quist. 1994 : 99)

ลอว์เลสส์ (Lawless.1979 : 365) ได้อธิบายการทำงานของทฤษฎีการแลกเปลี่ยนนั้นประกอบไปด้วยพื้นฐาน 4 อย่างด้วยกัน คือ

1. รางวัลหรือผลตอบแทน (Reward) เป็นคำทางด้านจิตวิทยาที่ชี้ให้เห็นถึงความพึงพอใจ หรือค่าจ้าง หรือการเสริมแรงซึ่งเป็นสิ่งที่บุคคลจะได้รับ อันเกิดจากความพยายามของพฤติกรรมบางอย่าง รางวัลหรือผลตอบแทนจะเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรม โดยในทฤษฎีการแลกเปลี่ยนรางวัล หรือผลตอบแทนที่จะเป็นสิ่งของอะไรก็ได้ หรืออาจจะเป็นกิจกรรมบางอย่างอันเป็นสาเหตุที่ทำให้บรรลุความสำเร็จ (Gratification) ของบุคคลอื่น

2. ต้นทุนหรือสิ่งที่ต้องเสีย (Cost) เป็นคำที่มีความหมายตรงข้ามกับรางวัลหรือผลตอบแทนซึ่งอาจจะรวมหมายถึง การลงโทษ (Punishment) การให้ผลตอบแทนน้อย การตักเตือน (Reprimand) และการลดตำแหน่ง (Demotion) สิ่งเหล่านี้ถือว่าเป็นการสูญเสียที่ปรากฏอย่างชัดเจน ส่วนการสูญเสียอื่นๆ ที่อาจจะไม่ชัดเจน เช่น การขาดความอิสระในการทำงาน ภายใต้ความสัมพันธ์ของหัวหน้ากับคนงาน เป็นต้น

3. ผลลัพธ์ (Outcome) ซึ่งหมายถึงรางวัลหรือผลตอบแทนลบด้วยการสูญเสีย ถ้าผลลัพธ์ออกมาเป็นบวกเราจะเรียกว่า ได้กำไร (Profit) แต่ถ้าผลลัพธ์ที่ออกมาเป็นลบนั้นก็คือขาดทุน (Loss) ปฏิสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นในการแลกเปลี่ยนนั้นมีทั้งกำไรและขาดทุน

4. ระดับการเปรียบเทียบ (Comparison level) ปฏิสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างกำไรและขาดทุน บางระดับเหนือความคาดหมายหรือระดับการเปรียบเทียบ ซึ่งระดับการเปรียบเทียบจะได้รับอิทธิพลจากประสบการณ์ที่ผ่านมาจากปฏิสัมพันธ์ ในลักษณะเดียวกันและผลลัพธ์เหล่านี้จะนำมาซึ่งการประมาณว่าอะไรที่ผู้อื่นควรได้รับผลลัพธ์ที่ว่านี้จะไร้ความหมาย ถ้าหากผลลัพธ์นี้สามารถหามาได้จากการที่ใครบางคนไปมีความสัมพันธ์ในลักษณะการทำสัญญากับบุคคลอื่น

จากสังกัป (Concept) ของการแลกเปลี่ยนจะเห็นว่าบุคคลที่สามารถนำมาซึ่งรางวัลหรือผลตอบแทนให้กับบุคคลอื่นได้โดยง่าย บุคคลผู้นั้นจะเป็นบุคคลที่มีอำนาจเหนือบุคคลอื่น ซึ่งความสัมพันธ์ของการแลกเปลี่ยนและอำนาจนี้ สามารถอธิบายความสัมพันธ์นี้โดยเกี่ยวข้องกับ การเป็นผู้นำได้ ดังนี้ (Hollander. 1958 : 117-127 ; Yuki. 1994 ; Citing Jacop.1970)

การแสดงออกถึงความสามารถ (Competent) และความจงรักภักดี (Royalty) ต่อสมาชิกในกลุ่มจะมีอิทธิพลต่อการแสดง บทบาทของผู้นำที่ผู้นำควรจะต้องแสดงออกในกลุ่มด้วย สถานภาพและอิทธิพลที่เหนือการตัดสินใจของกลุ่ม ใช้สำหรับเป็นศักยภาพของบุคคลที่สัมพันธ์

กันต่อสมาชิกคนอื่นๆ คุณลักษณะดังกล่าวเกี่ยวข้องกับการควบคุมเหนือทรัพยากร การเข้าถึง ข้อมูลข่าวสารสำคัญ หรือทักษะการแก้ปัญหาของงานในภาวะวิกฤต ในการเพิ่มสถานภาพ และ อิทธิพลบุคคลผู้ซึ่งได้แสดงการตัดสินใจที่ดีที่เรียกว่า "ความน่าเชื่อถืออันเป็นนิสัย" (Idiosyncrasy credits) และการให้มีความอิสระ ในการเบี่ยงเบนไปจากบรรทัดฐานของกลุ่มที่ไม่จำเป็นที่มากกว่า กับสมาชิกคนอื่นๆ สมาชิกของกลุ่มจะตัดสินใจ ให้ความไว้วางใจและความใกล้ชิดและเดินไปกับ บุคคลที่มีข้อเสนอใหม่ๆ ที่จะทำให้งานบรรลุเป้าหมายของกลุ่มเพื่อผู้นำสามารถทำให้งานใหม่นั้น (Innovation proposal) สำเร็จได้ ความไว้วางใจในความเป็นบุคคลที่เชี่ยวชาญก็จะได้รับการ ยอมรับและรับรอง (Confirm) และแน่นอนสถานภาพและอิทธิพลของบุคคลจะมากขึ้นตามไป ด้วย แต่ถ้าหากว่างานของผู้นำนั้นล้มเหลว ความสัมพันธ์ในลักษณะของการแลกเปลี่ยนดูเหมือน ว่าจะต้องถูกประเมินใหม่ (Reassessed) ซึ่งจะมีผลในทางลบมากกว่าถ้าหากว่าความล้มเหลว นั้นปรากฏให้เห็นว่ามีการตัดสินใจไม่ดี หรือขาดความสามารถในการควบคุมสภาพแวดล้อมหรือ เหตุการณ์ (Circumstance) อันเกิดจากการควบคุมของผู้นำ (ผู้นำไม่สามารถควบคุมได้) การ ประเมินจะเป็นลบมากที่สุด ถ้าผู้นำจะทำตามใจตนเองมากกว่าการคำนึงถึงความจงรักภักดีต่อ กลุ่ม

แรงจูงใจที่ทำให้เกิดความเห็นแก่ตัวเอง (Selfish motive) และการขาดความรับผิดชอบ (Irresponsibility) เป็นสาเหตุที่ทำให้ผู้นำเบี่ยงเบนไปจากบรรทัดฐานและประเพณีของกลุ่ม ดังนั้นผู้นำควรสกัดกั้นไม่ให้เกิดลักษณะทั้งสองนี้ ผลสำเร็จจากงานใหม่ๆ จะนำไปสู่ความน่าเชื่อถือ แต่ถ้ามล้มเหลวจะนำไปสู่การถูกประณาม (Blame)

ผลที่เกิดจากการสูญเสียสถานภาพและอิทธิพลของผู้นำนั้น ซึ่งอยู่กับความจริงจังต่อ ความล้มเหลวของกลุ่ม ผลของการล้มเหลวส่วนใหญ่จะเป็นการสูญเสียความน่าเชื่อถือ ส่วนการ สูญเสียสถานภาพนั้นขึ้นอยู่กับปริมาณของสถานภาพของผู้นำที่มีอยู่ก่อนที่จะเกิดความล้มเหลว ถ้าผู้นำคาดหวังในสถานภาพที่สูงมากเขาจะสูญเสียสถานภาพมากเช่นเดียวกัน

นอกจากนี้ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมยังเห็นว่าไม่เพียงแต่การเปลี่ยนแปลงเท่านั้น ที่ได้รับการยอมรับแต่ผู้นำจะถูกคาดหวังเมื่อจำเป็นต้องแก้ไขปัญหา และอุปสรรคที่สำคัญที่เกิดขึ้น ผู้นำที่ไม่สามารถแก้ไขปัญหาหนักๆ ได้ จะทำให้สูญเสียความน่าเชื่อถือและอิทธิพล และจะ ถูกตัดสินว่าเป็นผู้นำที่ทำให้เป้าหมายล้มเหลว

กระบวนการแลกเปลี่ยนทำให้ผู้นำได้มาซึ่งอิทธิพล จากการที่แสดงให้เห็นถึงความเชี่ยวชาญและความจงรักภักดีต่อกลุ่มอยู่เสมอ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นไปได้ว่าผู้นำแบบนี้เป็นผู้นำแบบเป็นทางการ (Formal leader) ในองค์กรขนาดใหญ่และผู้นำในภาวะฉุกเฉินในองค์กรขนาดเล็ก

อย่างไรก็ตาม อำนาจหน้าที่ (Authority) และอำนาจในตำแหน่ง (Position power) มักจะมาจาก การแต่งตั้งจากผู้บังคับบัญชาที่เป็นผู้นำอย่างเป็นทางการ ซึ่งน้อยมากที่จะขึ้นอยู่กับ การประเมินของผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องของความสามารถ อย่างไรก็ตาม ความไร้ความสามารถของผู้นำ จะทำให้สูญเสียสถานภาพ และอำนาจเชิงวิชาชีพในความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา และการ แสดงให้เห็นถึงความไร้ความสามารถของผู้นำ เป็นการทำลายอำนาจหน้าที่อันชอบธรรมของผู้นำ ได้เป็นอย่างดี (Yuki.1994 : 210 ; citing Evans and Zelsting.1961)

มีความแตกต่างบ้างในกระบวนการแลกเปลี่ยนทางสังคม คือผู้นำที่มาจากการแต่งตั้ง (Appointed) และการเลือกตั้ง (Elected) ผู้นำที่มาจากการเลือกตั้งสามารถสร้างความคาดหวังที่สูงกว่าในกลุ่มผู้ตาม และเกิดความรู้สึกรับผิดชอบการกระทำของผู้นำมากกว่า จากการวิจัยในห้องปฏิบัติการ ในกลุ่มขนาดเล็ก พบว่า ผู้นำที่ได้รับการเลือกตั้งจะได้รับการสนับสนุนในระยะแรกมากกว่าผู้นำที่มาจากการแต่งตั้งและขยายไปสู่การมีสิทธิ (Assertive) และการสร้างการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ (Innovation) มากกว่า (Yuki. 1994 : 11 ; citing Hollander and julian. 1978) อย่างไรก็ตาม ผู้นำที่มาจากการเลือกตั้งที่แสดงให้เห็นถึงความไม่มั่นคงอย่างมากย่อมจะได้รับการปฏิเสธจากผู้ตาม และไม่สามารถนำกลุ่มบรรลุเป้าหมายย่อมไม่ได้รับการสนับสนุน

อย่างไรก็ตาม ไม่ควรที่จะพิจารณาเพียงพื้นฐานความสามารถของผู้นำที่จะช่วยให้กลุ่มแก้ปัญหาและบรรลุวัตถุประสงค์ของงานเท่านั้น ผู้นำจะถูกคาดหวังโดยสมาชิกของกลุ่ม ในการพยายามที่จะทำหน้าที่เป็นผู้นำที่มีอยู่อย่างหลากหลาย เช่น การจัดระเบียบงาน การกระจายงาน การสนับสนุนทางด้านจิตวิทยา การนำเสนอ ความคิดเห็นของกลุ่มต่อกลุ่มอื่น การปรับปรุงเป้าหมายของกลุ่มตามการเปลี่ยนแปลงของเหตุการณ์ และให้ความเป็นจริงให้สิ่งที่สอดคล้องภายใต้ความต้องการและค่านิยมของสมาชิก

1.2.2 ทฤษฎีอำนาจ – การพึ่งพา

ทฤษฎีอำนาจ-การพึ่งพา (Power-dependence theory) เป็นทฤษฎีที่พัฒนาขึ้นโดย อีเมอร์สัน (Emerson. 1962 : 31 - 40) ซึ่งเป็นทฤษฎีที่ขยายกรอบแนวคิด (Framework) ของทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social exchange theory) (Frence and bell. 1990 : 181) ซึ่งมีสาระทฤษฎีดังนี้

ความสัมพันธ์ทางสังคมอยู่บนพื้นฐานของการพึ่งพาซึ่งกันและกัน ซึ่งผลการควบคุมทำให้บุคคลอยู่เหนือคุณค่าของผลลัพธ์ของผู้อื่น ผลลัพธ์นี้เป็นไปได้ทั้งผลประโยชน์ทางด้านวัตถุรางวัลทางสังคม หรือความพึงพอใจทางด้านจิตใจ ทฤษฎีอำนาจ-การพึ่งพา มีฐานคติที่อยู่บน

พื้นฐานของการพึ่งพาซึ่งกันและกัน เป็นโครงสร้างพื้นฐานทางอำนาจ เพราะว่าการควบคุมที่อยู่เหนือผลลัพธ์ของผู้อื่น เป็นการเตรียมศักยภาพสู่การควบคุมพฤติกรรมของบุคคลอื่น ทิเบาทและเคลลี (Molm. 1994 : 31 ; citng Thibaut and Kelly. 1959) นับว่าเป็นบุคคลแรกที่ได้มีการสำรวจว่าจะมีการควบคุมพฤติกรรมของบุคคลอื่น ๆ ได้อย่างไร และอีเมอร์สัน (Emerson. 1962 : 31 - 40) ได้พัฒนาทฤษฎีอำนาจ-การพึ่งพาให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้นซึ่งก็มีผู้นำเอาทฤษฎีอำนาจ-การพึ่งพาไปศึกษาเชิงประจักษ์และทดสอบขยายทฤษฎีออกไปกันอย่างกว้างขวาง (Cook and Emerson.1978 : 721 - 739 ; Cook and others.1983 : 275 - 305 ; Molm.1981a : 151 - 163 ; Molm.1994 : 30 - 58)

อีเมอร์สัน (Emerson. 1962 : 32) กล่าวไว้ว่า "การพึ่งพาของผู้กระทำ A ต่อผู้กระทำ B (D_{ab}) คือ 1) เป็นสัดส่วนโดยตรงกับต้นทุนแรงจูงใจของ A ที่มีต่อเป้าหมาย (Goal) โดยมี B เป็นตัวกลาง 2) เป็นสัดส่วนผกผันกับความสามารถในการได้มาของเป้าหมายเหล่านั้นที่อยู่ นอกเหนือความสัมพันธ์ของ A กับ B

ซึ่งจากนิยามดังกล่าวสามารถจะนิยามในรูปแบบที่ว่า อำนาจของ A อยู่เหนือ B เท่ากับ การพึ่งพาของ B ที่มีต่อ A ดังนั้น อำนาจจึงนิยามในความหมายของการพึ่งพาและการพึ่งพานี้จะกลับไปทำหน้าที่สำคัญว่าอะไรที่ผู้กระทำคนหนึ่งได้จากอีกผู้หนึ่ง และทำหน้าที่ในทางกลับกัน กับความสามารถในการทำให้เกิดความเป็นไปได้ (Availability) ของผลลัพธ์หรือการปฏิบัติในที่อื่นหรือจากแหล่งอื่น (Emerson.1962 : 33) ความสำคัญและความเข้มของการพึ่งพา (และของอำนาจ) สามารถพิจารณาได้จาก 2 ตัวแปร โครงสร้างการพึ่งพาของ B ต่อ A (และ A มีอำนาจเหนือ B) จะเพิ่มขึ้นกับคุณค่าที่ A ควบคุมอยู่สำหรับ B และจะลดลงกับจำนวนและคุณค่าของทางเลือกในการแลกเปลี่ยนของ B แหล่งทางเลือกของผลลัพธ์นั้นสามารถที่จะมาจากการมีความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น หรือโอกาสที่จะได้รับผลลัพธ์ที่เหมือนกันโดยเกิดจากการกระทำด้วยตัวของ B เอง (Molm.1994 : 32)

ความไม่เท่าเทียมในการแลกเปลี่ยนระหว่าง A และ B มากขึ้น อำนาจของ A จะมากขึ้นตามไปด้วย ทฤษฎีได้คาดการณ์ไว้ว่า การใช้อำนาจจะแปรตามความไม่สมดุลของอำนาจ ซึ่งได้มีการศึกษาเชิงประจักษ์ถึงความสัมพันธ์ระหว่างความไม่สมดุลของอำนาจและการใช้อำนาจ (Cook and Emerson. 1978 : 721 - 739 ; Molm.1981b : 42 - 48) ความสัมพันธ์นี้ขึ้นอยู่กับกลยุทธ์การใช้อิทธิพล (Influence strategies) ซึ่งถือว่าเป็นการใช้อำนาจอย่างเต็มที่ของบุคคล อย่างไรก็ตามศักยภาพของอำนาจ ไม่อาจจะใช้ได้เสมอไปและเมื่อใช้อำนาจไปแล้วเชื่อว่าจะทำให้เกิดประสิทธิผลเสมอไป

จะเห็นว่าภายใต้เงื่อนไขของการพึ่งพา จะทำให้ผู้กระทำหนึ่งมีอำนาจเหนือบุคคลอื่น ซึ่งภาวะเช่นนี้จะทำให้ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดพยายามลดความได้เปรียบทางอำนาจของอีกฝ่ายหนึ่ง ซึ่งกลยุทธ์การลดความได้เปรียบทางอำนาจนั้นสามารถเป็นไปได้ 4 แนวทางด้วยกัน (Emerson. 1962 : 35) คือ

- 1) ถ้า B ลดต้นทุนของแรงจูงใจในเป้าหมายโดย A เป็นตัวกลาง
- 2) ถ้า B หาแนวทางอื่น ที่เป็นแหล่งทำให้นำมาซึ่งความสำเร็จในเป้าหมายนั้น
- 3) ถ้า A เพิ่มต้นทุนของแรงจูงใจในเป้าหมายโดยมี B เป็นตัวกลาง
- 4) ถ้า A ปฏิเสธแหล่งอื่นๆ ที่จะทำให้เกิดความสำเร็จในเป้าหมาย

ดังนั้น จะเห็นว่าทฤษฎีอำนาจ-การพึ่งพา นับว่าเป็นทฤษฎีที่ทำให้เข้าใจการได้มาหรือสูญเสียอำนาจในองค์การอย่างไร ซึ่งองค์ประกอบที่สำคัญของทฤษฎีนี้ก็เป็นกรอธิบายในลักษณะทางสังคม (Social relation) ระหว่างบุคคล (หรือกลุ่ม) ทรัพยากร (วัตถุดิบของ, เป้าหมาย, รางวัล) ที่ถูกควบคุม (Controlled) โดยอีกบุคคลหนึ่งและความปรารถนา (Desired) ของอีกผู้หนึ่ง (French and Bell.1990 : 781)

จากทฤษฎีการแลกเปลี่ยนและทฤษฎีอำนาจ-การพึ่งพาเป็นการอธิบายความสัมพันธ์ของบุคคลในสังคม ถึงการได้มาและสูญเสียอำนาจอย่างไรซึ่งทั้งสองทฤษฎีนี้ผู้วิจัยนำมาเป็นพื้นฐาน (Background) ในการสร้างกรอบของการวิจัยในครั้งนี้ด้วย

1.2.3 ทฤษฎีกลยุทธ์ตามสถานการณ์

จากสองทฤษฎีที่กล่าวมา คือ ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมและทฤษฎีอำนาจ-การพึ่งพาซึ่งทั้งสองทฤษฎีนี้ได้อธิบายการได้มาและสูญเสียอำนาจของความสัมพันธ์ของบุคคลในสังคมอย่างไร แต่ทั้งสองทฤษฎีนี้ไม่ได้ให้แนวทางที่ชัดเจนหรือเฉพาะเจาะจงว่าผู้นำจะได้อำนาจได้อย่างไรหรือจะใช้อำนาจอย่างไรจึงจะเกิดประสิทธิผล (Yuki.1994 : 211) ทฤษฎีกลยุทธ์ตามสถานการณ์ (Strategic contingency theory) พัฒนาโดย ฮิคคสัน และคนอื่นๆ (Hickson and others.1971 : 216 - 229) นับว่าเป็นทฤษฎีที่พยายามอธิบายคำถามดังกล่าว ทฤษฎีจะใช้คำว่าหน่วยย่อย ซึ่งหมายถึงได้ทั้งระดับ บุคคล กลุ่ม หรือ แผนก (French and Bell. 1990 : 282) ซึ่งการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับกลุ่มบุคคลดังนั้นผู้วิจัยจึงใช้คำว่าบุคคลหรือกลุ่มบุคคลแทนหน่วยย่อย

เป็นที่ชัดเจนว่า บุคคลหรือกลุ่มบุคคลใดในองค์การ ที่มีความสำคัญมากกว่าย่อมทำให้ บุคคลหรือกลุ่มบุคคลนั้นมีอำนาจมากกว่า หรือกลุ่มที่มีความสำคัญน้อย แล้วสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการทำให้บุคคลนั้นมีความสำคัญมากกว่า ทฤษฎีกลยุทธ์ตามสถานการณ์ของอำนาจในองค์การ (Hickson and others. 1971 : 216 - 229) ได้อธิบายความแตกต่างของอำนาจว่า องค์การเป็นกลุ่มของความแตกต่างมีการพึ่งพาซึ่งกันและกันระหว่างกลุ่ม และเมื่องานหลักขององค์การที่มีการเผชิญกับสภาพแวดล้อมบุคคลบางคน อาจจะมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมแต่บางคนอาจ จะไม่ได้มีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม

ทฤษฎีกลยุทธ์ตามสถานการณ์ กล่าวว่า อำนาจของบุคคลขึ้นอยู่กับว่าได้มีการควบคุม การใช้กลยุทธ์ในสถานการณ์นั้นสำหรับองค์การหรือไม่ สถานการณ์บังคับให้ใครบางคนได้รับการ กระทบกระเทือนจากการกระทำของบุคคลอื่น โดยสถานการณ์ที่เป็นกลยุธะนั้นขึ้นอยู่กับ 3 ปัจจัยด้วยกันคือ

1) การเผชิญกับความไม่แน่นอน (Coping with uncertainty) ความไม่แน่นอน สามารถนิยามได้ในความหมายของการขาดข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวกับเหตุการณ์ในอนาคต ดังนั้น ทำให้ไม่สามารถคาดการณ์ผลลัพธ์และทางเลือกอื่นๆ ได้ บุคคลใดที่มีปฏิสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงและความไม่แน่นอนของสิ่งแวดล้อมมากกว่าบุคคลผู้ซึ่งมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมที่มั่นคง (Stable) ถ้าบุคคลนั้น สามารถตีความหมายความไม่ชัดเจนของสิ่งแวดล้อมได้สำเร็จจะสามารถ ช่วยให้องค์การเผชิญความไม่แน่นอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อนโยบายและการใช้ กลยุทธ์ ดังนั้นจะเห็นได้ว่าบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านเทคนิค มีอิทธิพลในองค์การที่มีความเด่นในด้านเทคโนโลยี และบุคคลผู้ซึ่งมีความเชี่ยวชาญทางการตลาดจะมีอำนาจมาก ในองค์การที่เกี่ยวข้องทางด้านการตลาด (Tosi, Rizzo and Carroll. 1990 : 570)

2) ความสามารถในการหามาทดแทน (Substitutability) ความสามารถในการหา มาทดแทนนี้ หมายถึง ความสามารถขององค์การ ในการหาทางเลือกอื่นมาใช้ในการปฏิบัติงาน ของบุคคล แม้เมื่อใดที่ไม่สามารถหามาทดแทนในงานของบุคคลนั้นได้ บุคคลผู้นั้นจะเป็นผู้ที่มีอำนาจมาก

3) การรวมศูนย์ในสายงาน (Work flow centrality) การรวมศูนย์ในสายงานมี 2 ประเด็นด้วยกันคือ

1) บุคคลที่มีงานในระบบย่อยที่เชื่อมโยงโดยตรงกับระบบย่อยอื่นๆ บุคคลกับการรวมศูนย์ในสายงานในระดับสูง มีการติดต่อกับบุคคลอื่นหรือหน่วยอื่นๆ แผนกที่มีความรับผิดชอบสูงสุด จะเป็นศูนย์รวมของสายงานระดับสูง เนื่องจากเป็นผู้ที่ได้รับข้อมูลข่าวสาร หรือ

เป็นผู้ที่จัดเตรียมข้อมูลข่าวสารนั้นสำหรับกลุ่มอื่นๆ แผนกที่มีการรวมศูนย์ในสายงานในระดับต่ำจะเป็นแผนกที่เป็นไปตามกฎระเบียบ ซึ่งสามารถบริการได้เพียงไม่กี่กลุ่มในองค์กรเท่านั้น

2) มีตำแหน่งโดยตรง (Immediacy) ในสายงานที่เกี่ยวข้องกับความเร็ว และความสามารถในการควบคุม (Severity) ในสายงานของบุคคลที่มีผลกระทบต่อผลลัพธ์ในขั้นสุดท้ายขององค์กรบุคคลที่มีสายงานตรงกว่าก็จะเป็นผู้ที่มีอำนาจมากกว่าด้วย

ทุกองค์กรต้องเผชิญกับสถานการณ์วิกฤต โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาอันเกิดจากการใช้เทคโนโลยี และปัญหาในการปรับตัวกับเหตุการณ์ ที่ไม่อาจคาดการณ์ได้ในสิ่งแวดล้อมความสามารถในการแก้ไขปัญหาอันสำคัญ นับว่าเป็นแหล่งอำนาจความเชี่ยวชาญและเพิ่มอำนาจ นับว่ามีความสำคัญมากสำหรับความรับผิดชอบในการปฏิบัติกับปัญหาวิกฤตที่เกิดขึ้น ปัญหาที่ถือว่าเป็นปัญหาวิกฤตนี้จะต้องมีความสำคัญต่อการอยู่รอด (Survival) และความรุ่งเรือง (Prosperity) ขององค์กรอย่างชัดเจน

เมื่อปัญหาที่เกิดขึ้นมีความสำคัญมาก ปัญหาเหล่านั้นจะทำให้เกิดการพึ่งพาระหว่างบุคคลในระดับสูงในขณะที่บุคคลอื่นไม่สามารถแก้ปัญหาได้ด้วยตัวเองอย่างมีประสิทธิภาพบุคคลผู้นั้นก็จะได้อำนาจ ถ้าภาวะวิกฤตนั้นไม่สามารถแก้ไขได้โดยใครบางคน ด้วยตัวเองหรือบุคคลสามารถทำให้มันง่ายขึ้น หรืออธิบายได้ว่าเป็นบุคคลผู้เดียวและไม่สามารถหาคนอื่นที่มีความเชี่ยวชาญในการแก้ปัญหาวิกฤตมาทดแทนได้มากเท่าใด อำนาจก็จะมาจากความเชี่ยวชาญนี้มากเท่านั้น

บุคคลกับอำนาจความเชี่ยวชาญในการแก้ปัญหาวิกฤตจะมีอิทธิพลมากในการตัดสินใจการใช้กลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งบ่อยครั้งบุคคลจะเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของกลุ่ม (คณะกรรมการบริหาร, คณะกรรมการอำนวยการ) ในการวางแผนการใช้กลยุทธ์ อย่างไรก็ตามถ้าหากสภาพแวดล้อมเกิดการเปลี่ยนแปลงไปในรูปแบบอื่น บุคคลจะเสียอำนาจให้กับบุคคลอื่นที่มีความสามารถในการรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ในสถานการณ์ที่วิกฤตนั้น (Yukl.1994 : 212)

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าทฤษฎีกลยุทธ์ตามสถานการณ์ ชี้ให้เห็นแนวทางถึงการได้มาและสูญเสียอำนาจอย่างไรได้อย่างชัดเจน และทฤษฎีนี้ได้มีการนำไปศึกษาและให้ผลในทางสนับสนุนจำนวนมากพอสมควร (Brass.1984 : 518 - 539 ; Brass.1985 : 216 - 240 ; Hambrick.1981 : 299 - 320 ; Hill and Mahoney.1978 : 454 - 465 ; Hickson, Penning and Schneck.1974 : 22 - 44 ; Pfeffer and Moore.1980 : 387 - 406 ; Pfeffer and Salanick.1974 : 135 - 151)

ในการศึกษาครั้งนี้ทฤษฎีกลยุทธ์ตามสถานการณ์ อาจไม่ได้เกี่ยวข้องโดยตรง แต่ทฤษฎีนี้ได้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของสถานการณ์ในองค์กร อันทำให้บุคคลหนึ่งมีอำนาจเหนือ

บุคคลอื่นได้อย่างไร ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่า เมื่อมีการศึกษาภายในองค์กร ตัวแปรสถานการณ์ในองค์กรนับว่าเป็นตัวแปรหนึ่งที่ต้องให้ความสำคัญ

1.3 แหล่งและประเภทของอำนาจ

แหล่งของอำนาจ (Source of power) และฐานอำนาจ (Base of power) มีความหมายคล้ายกันและสามารถใช้แทนกันได้ โดยแหล่งของอำนาจ หมายถึง คุณสมบัติของบุคคลหรือสิ่งที่มีอยู่เป็นเจ้าของอยู่ เช่น บุคลิกลักษณะ เงิน เกียรติยศ ชื่อเสียง ความรู้ ฯลฯ ซึ่งบุคคลสามารถจะให้เกิดอำนาจแก่ตนได้ (สำเร็จ โพธิญาณ. 2531 : 16) หรือแหล่งของอำนาจเป็นการกล่าวถึงคุณลักษณะ ทรัพย์สินหรือทรัพยากรที่มีอยู่ทั่วไปในสังคมหรือในองค์กร เช่น เงิน ความดึงดูดใจ ความรู้ ความเชี่ยวชาญ บุคลิกภาพ ในขณะที่ฐานอำนาจเป็นคุณลักษณะหรือทรัพย์สิน หรือทรัพยากรทุกคนครอบครองอยู่ ครอบครองนั้นต้องการมีอิทธิพลเหนือ (เสาวลักษณ์ พัวพัฒนกุล. 2534 : 15) ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าแหล่งอำนาจหรือฐานอำนาจหมายถึงคุณสมบัติของบุคคลเช่น คุณลักษณะ บุคลิกภาพ ชื่อเสียง เกียรติยศ ความรู้ สิ่งของ ความรู้หรือทรัพยากรที่บุคคลครอบครองอยู่และบุคคลสามารถนำมาใช้เพื่อสร้างอำนาจและอิทธิพลให้กับตนเอง

ประเภทของอำนาจ

ในการจัดประเภทของอำนาจนั้น ส่วนใหญ่อาศัยแนวทางจากแหล่งของอำนาจ หรือฐานอำนาจมาเป็นเกณฑ์ซึ่งพิจารณาประเภทของอำนาจได้ดังนี้

เอทซีโอนี (Luthans.1981 : 4041 - 402 ; citing Etzioni.1961) นักสังคมได้วิเคราะห์อำนาจในองค์กรจาก 2 ปัจจัยด้วยกันคือ 1) ประเภทอำนาจ (Type of power) ที่องค์กรและผู้บริหารคาดหวังให้มีและพยายามสร้างขึ้นในสมาชิกขององค์กร และ 2) ประเภทของการเข้าไปเกี่ยวข้อง

เอทซีโอนี เห็นว่าอำนาจที่เหมาะสมในองค์กรทั้ง 3 ประเภท ดังนี้

1. อำนาจแบบบังคับ (Coercive) อำนาจประเภทนี้ เป็นอำนาจที่ใช้บังคับสมาชิกในองค์กรให้ทำตามวิถีทางที่กำหนดอันใดอันหนึ่ง องค์กรที่เห็นได้ชัดเจนในการใช้อำนาจประเภทนี้ได้แก่ คุณหรือเรือนจำ

1. อำนาจแบบอรรถประโยชน์ (Utilitarian) เป็นอำนาจที่ให้รางวัลโดยขึ้นอยู่กับการทำงานของสมาชิกในกลุ่ม คือ คนที่อยู่ใต้บังคับบัญชาจะต้องทำงาน ตามที่ได้รับการคาดหวังเพื่อที่จะได้รับรางวัล องค์กรทางธุรกิจส่วนใหญ่จะดำเนินไปภายใต้อำนาจประเภทนี้

2. อำนาจแบบคุณธรรม (Normative) ภายใต้อำนาจประเภทนี้สมาชิกองค์กรจะยอม

เชื่อฟัง เพราะความต้องการเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ องค์การประเภทนี้คือ องค์การทางศาสนา

อำนาจทั้ง 3 ประเภทดังกล่าวนั้น ผู้บริหารจะได้รับการยอมรับอำนาจจากผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมีประสิทธิภาพ ขึ้นอยู่กับการเข้าไปเกี่ยวข้องของสมาชิก ซึ่งแบ่งได้ 3 ประเภทคือ

1. แบบแปลกแยก (Alienation) หมายถึง การที่บุคคลเข้าไปเกี่ยวข้องกับองค์การโดยไม่เต็มใจหรือถูกบังคับ หรือด้วยความเป็นปฏิปักษ์
2. แบบคำนวณผลได้ผลเสีย (Calculative) หมายถึง การที่บุคคลเข้าไปเกี่ยวข้องกับองค์การโดยมีทัศนคติที่มุ่งแสวงหาความดีให้กับตนเอง (Self-seeking) มีการใช้เหตุใช้ผลหาผลประโยชน์ส่วนตัว
3. แบบมุ่งจริยธรรม (Moral) หมายถึง การที่บุคคลเข้าไปเกี่ยวข้องกับองค์การโดยเห็นคุณค่าในการดำเนินการขององค์การและยอมเสียสละปฏิบัติตนเองในการปฏิบัติตามหน้าที่เพราะเห็นคุณค่าของงาน

ลักษณะความสัมพันธ์ประเภทอำนาจ และเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องสามารถแสดงได้ดังภาพประกอบ 1

ประเภทของอำนาจ

ประเภทของการเข้าไปเกี่ยวข้อง	แบบบังคับ	แบบอรรถประโยชน์	แบบคุณธรรม
แบบแปลกแยก	○		
แบบคำนวณผลได้ผลเสีย		○	
แบบมุ่งเน้นจริยธรรม			○

○ หมายถึงประเภทที่สำคัญ (Predominant type)

ภาพประกอบ 1 แสดงประเภทอำนาจของเอทชิโอนี่

ที่มา : ลูธานส์ (Luthans. 1981 : 401-402.)

เอทชิโอนี่ อธิบายว่า โดยทั่วไปองค์การส่วนมากแล้ว ประเภทของอำนาจกับประเภทของการเข้าไปเกี่ยวข้องมักจะมีลักษณะจับเป็นคู่ เช่น คุณหรือเรื่อนจำ เป็นองค์การแบบใช้อำนาจบังคับมีแนวโน้มที่จะมีสมาชิกแบบแปลกแยกซึ่งไม่ยอม่ากอยู่เป็นสมาชิกแต่ถูกบังคับให้เป็นสมาชิก องค์การทางธุรกิจเป็นองค์การแบบอรรถประโยชน์มีแนวโน้มที่จะมีสมาชิกแบบคำนวณผลได้ผล

เสียและหวังผลตอบแทนทางเศรษฐกิจ สำหรับการปฏิบัติงานของเขาเป็นกระบวนการแรก และองค์การทางศาสนาเป็นเศรษฐกิจ สำหรับการปฏิบัติงานของเขาเป็นกระบวนการแรก และองค์การทางศาสนาเป็นองค์การแบบคุณธรรม แนวโน้มจะมีสมาชิกที่เป็นผู้ปรารถนาที่จะอยู่เพราะเห็นคุณค่าในเป้าหมายขององค์การและชอบที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้เป็นไปตามจริยธรรมนอกจากนี้ เอทชิโอนี่ ยังเสนอว่า การบริหารที่มีประสิทธิผลนั้น ผู้บริหารไม่ควรทำอะไรที่แตกต่างไปจากรูปแบบดังกล่าว กล่าวคือ ถ้าสภาพแวดล้อมขององค์การแบบใด สมาชิกขององค์การมีลักษณะการเข้าไปเกี่ยวข้องกับแบบใดก็ควรบริหารแบบนั้น ไม่ควรไปใช้อำนาจแบบอื่น เช่น ผู้จัดการบริษัทซึ่งมีลูกจ้างแบบคำนวณผลได้ผลเสีย คือพยายามหาผลประโยชน์ส่วนตนก็ไม่ควรใช้อำนาจบังคับเพราะถ้าใช้อำนาจบังคับเหมือนกับคุกหรือเรือนจำแล้วอาจทำให้ลูกจ้างไม่พอใจอาจลดการผลิตหรือลาออกจากองค์การไป และถ้าผู้จัดการบริษัทจะใช้อำนาจแบบคุณธรรมในสถานการณ์เช่นนี้แบบองค์การศาสนาย่อมเป็นไปได้ ลูกจ้างอาจจะไม่สนใจหรืออาจไม่ทำอะไรเลย

ดังนั้น จะเห็นว่าจากแนวคิดของเอทชิโอนี่ พอสรุปได้ว่าการที่จะบริหารองค์การแบบใด ควรดูว่าสมาชิกมีแบบของการเข้าไปเกี่ยวข้องกับแบบใด ควรจะใช้อำนาจให้ถูกต้องและสอดคล้องกับทัศนคติของสมาชิกที่เข้าไปมีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง การบริหารจึงจะมีประสิทธิผล

แมคเคลแลนด์ (Luthans.1981 : 402 - 404 ; citing McClelland. 1975) ได้แบ่งอำนาจไว้เป็น 2 ด้าน (Two face of power) เขาได้ศึกษาผลกระทบของแรงจูงใจที่จะมีอำนาจในองค์การและเชื่อว่าอำนาจมีอยู่ 2 ประเภท คือ ประเภทลบ (Negative) กับประเภทบวก (Positive)

อำนาจประเภทลบ ถือว่าการที่คนมองว่าอำนาจเป็นสิ่งไม่ดีหรือให้ความหมายของอำนาจลักษณะลบ เพราะว่าการใช้อำนาจแบบนี้มีความเกี่ยวข้องกับอำนาจส่วนตัว ซึ่งถือว่าเมื่อใช้อำนาจส่วนตัวแล้วเป็นลักษณะที่ยังไม่ได้ขัดเกลา (Primitive) ซึ่งแน่นอนว่าอำนาจประเภทนี้จะทำให้เกิดผลในทางลบ

อำนาจประเภทบวก หรือเรียกว่า อำนาจทางสังคม (Social power) เป็นอำนาจที่หมายถึงการแสดงออก ซึ่งความหวังใยหรือความสนใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของกลุ่มและเป็นความสนใจที่พยายามหาวัตถุประสงค์เหล่านั้น เพื่อใช้กระตุ้นให้บุคคลทำงาน เริ่มความเป็นผู้นำเพื่อหาวิธีการที่จะทำให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ และทำให้สมาชิกของกลุ่มเกิดความรู้สึกมีพลัง มีสมรรถภาพเพื่อที่จะทำงานเหล่านั้นให้บรรลุวัตถุประสงค์

นิยามของอำนาจตามแนวคิดของแมคเคลแลนด์ ดังที่กล่าวข้างต้น ผู้บริหารอาจตกอยู่ระหว่างการแสดงออกถึงอำนาจส่วนตัว (Personal power) เพื่อให้เกิดประโยชน์ส่วนตัวและ

อำนาจจะต้องใช้อำนาจทางสังคม (Social power) เพื่อให้เกิดประโยชน์ของกลุ่มจึงเป็นการยากที่ผู้บริหารจะแยกให้ออกได้ระหว่างอำนาจทั้งสองนี้ อย่างไรก็ตาม แมคเคลแลนดได้ชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารที่ประสบผลสำเร็จจะมีลักษณะที่เกี่ยวข้องกับอำนาจที่เห็นได้ค่อนข้างชัดเจน 4 ประการ คือ

1. ผู้บริหารแบบนี้จะเป็นผู้เชี่ยวชาญในระบบอำนาจหน้าที่ (Authority system) โดยผู้บริหารแบบนี้จะเชื่อว่าผู้บริหารสำคัญ
2. เป็นบุคคลที่ชอบทำงานและชอบงานที่มีระเบียบวินัย เพื่อที่จะนำไปสู่การบริหารที่เป็นระบบระเบียบ
3. จะเป็นบุคคลที่เป็นผู้ที่ยอมเสียสละเพื่อประโยชน์ของตนเอง เพื่อประโยชน์ของหน่วยงาน และจะทำในลักษณะที่ทุกคนได้เห็นว่าเขาเป็นผู้อุทิศตนเพื่อประโยชน์ของหน่วยงาน
4. จะเป็นบุคคลที่เชื่อในความยุติธรรมเหนือสิ่งใด และเชื่อว่าทุกคนจะได้รับปฏิบัติอย่างยุติธรรม

จากแนวคิดการแบ่งประเภทของอำนาจดังที่กล่าวมาข้างต้น แต่ละแนวคิดก็มีการแบ่งหน้าที่แตกต่างกันออกไป แต่อย่างไรก็ตามการศึกษาอำนาจในองค์การแนวคิดเหล่านี้ ยังไม่ได้มีการนำไปศึกษากันมากนัก ทั้งนี้อาจเนื่องจากข้อจำกัดทางทฤษฎี ที่เนื้อหาไม่ครอบคลุมและไม่สามารถประยุกต์ใช้ได้ในทุกองค์การ ซึ่งแตกต่างจากแนวคิดเกี่ยวกับฐานอำนาจของเฟรนช์และราเวน (French and Raven. 1968 : 259 - 269) ที่เป็นที่ยุ้จักและนำไปศึกษากันอย่างกว้างขวาง (Carson, Carson and Roe. 1993 : 1150) ดังรายละเอียดในลำดับต่อไป

1.4 แนวคิดฐานอำนาจทางสังคมของเฟรนช์และราเวน

เฟรนช์และราเวน (French and Raven. 1968 : 259 - 269) ได้ใช้เวลาไปในการศึกษาเกี่ยวกับอำนาจโดยจัดประเภทอำนาจโดยพิจารณาจากแหล่งอำนาจ และแนวคิดของเขาทั้งสองได้รับการยอมรับและนำไปศึกษากันอย่างกว้างขวาง (Bachman, Power, Marens.1968 : 229 - 238 ; Rahim and Afza.1993 ; Yukl.1994 : 196 - 197) ซึ่งในการศึกษาคั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดของเฟรนช์และราเวนเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของกรอบการศึกษาโดยแนวคิดในการจัดประเภทของอำนาจนี้ได้นำเสนอครั้งแรกในปี 1959 (Shackleton.1995 : 74) และนำเสนออีกคั้งในปี 1968 (French and Raven.1968 : 259 - 269)

เฟรนช์และราเวนได้แบ่งอำนาจทางสังคมเป็น 5 ประเภทด้วยกัน โดยกำหนดให้ P หมายถึง ผู้ถูกใช้อำนาจหรือยอมตามอำนาจ และ O เป็นผู้ใช้อำนาจ ฐานอำนาจทั้ง 5 ประเภทมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1.อำนาจการให้รางวัล (Reward power) อำนาจการให้รางวัลนิยามได้ว่า เป็นอำนาจซึ่งมีพื้นฐานจากความสามารถในการให้รางวัล ความแกร่ง (Strength) ของอำนาจของ O ที่มีต่อ P นั้นเพิ่มขึ้นตามขนาดของรางวัลซึ่ง P รับรู้ว่า O สามารถให้ได้ อำนาจการให้รางวัลขึ้นอยู่กับความสามารถของ O ในการส่งเสริมให้บุคคลอื่นได้ผลทางบวก และจำกัดหรือลดสิ่งที่เป็นผลทางลบ และความแกร่งของอำนาจการให้รางวัลยังขึ้นอยู่กับความเป็นไปได้ที่ O สามารถจัดรางวัลมาให้ได้ตามการรับรู้ของ P

การสัญญาที่จะให้รางวัลทำให้เกิดการพึ่งพาต่อ O สูง เนื่องจาก O เป็นผู้นำรางวัลมาให้ O จะเป็นผู้ควบคุมและทำตนควรได้รับรางวัลหรือไม่ โดยอาจดูได้จากการเพิ่มผลผลิตหรือการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ถึงแม้ผลผลิตอาจอยู่ในระดับเดิมไม่เพิ่มขึ้น ดังนั้นผลผลิตใหม่ของ P ที่เพิ่มขึ้นนั้น ขึ้นอยู่กับการคาดการณ์ถึงความเป็นไปได้ของ P ที่ O จะให้รางวัลแก่เขาโดยการคาดการณ์ถึงความเป็นไปได้ที่ O จะยังให้รางวัลแม้ว่าเขายังมีผลผลิตเช่นเดิม การใช้ประโยชน์จากการให้รางวัลจริง ๆ (แทนการให้คำสัญญา) จะทำให้ความประทับใจที่ P มีต่อ O เพิ่มมากขึ้น ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่า O มีอำนาจต่อ P และเป็นผู้ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยอิสระ เพราะไม่ว่าจะเป็นรางวัลหรือคำสัญญาก็กระตุ้น P ทำให้ P คิดว่าเป็นความชอบธรรมของ O ที่จะให้รางวัลแก่ตน

ขอบเขตของอำนาจในการให้รางวัลนั้น จำกัดอยู่ที่ว่า O สามารถให้รางวัล P ได้ตามที่ P ปฏิบัติตามข้อตกลงเท่านั้น การใช้รางวัลในขอบเขตของอำนาจการให้รางวัลนี้ จะนำไปสู่การเพิ่มอำนาจการให้รางวัล โดยการเพิ่มความเป็นไปได้ของความน่าเชื่อถือของคำสัญญาในอนาคต อย่างไรก็ตามความพยายามนี้จะไม่ประสบความสำเร็จ ถ้ามีการใช้อำนาจการให้รางวัลนอกขอบเขตนี้ อำนาจการให้รางวัลจะลดลง เช่น ถ้า O เสนอที่จะให้รางวัลกับ P ในสิ่งที่เป็นไปไม่ได้ที่ P จะต้องปฏิบัติ ซึ่งถ้าเป็นเช่นนั้นจะทำให้ P ลดความเป็นไปได้ของการรับรู้สัญญาการให้รางวัลของ O (French and Raven.1968 : 263)

แบบของอำนาจการให้รางวัลมักเป็นอิทธิพลเหนือการตอบแทนซึ่งอำนาจการให้รางวัลยังรวมไปถึงการควบคุมเหนือผลประโยชน์อันเป็นสิ่งที่เป็นามธรรม ซึ่งในบริบทขององค์การ ผู้บริหารจะมีศักยภาพอย่างมากมายที่จะให้สิ่งที่เป็นรางวัล เช่น การขึ้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง มอบหมายงาน ให้ข้อมูลย้อนกลับ ฯลฯ โดยเงื่อนไขเชิงปฏิบัติอำนาจประเภทนี้จะหมายถึงการให้ผู้บริหาร มีอำนาจที่จะบริหารด้วยการเสริมแรงทางบวก ส่วนเงื่อนไขของความคาดหวังซึ่งหมายถึงบุคคลที่มีอำนาจ ที่จะให้สิ่งที่พึงประสงค์โดยที่ให้ผู้อื่นรับรู้ความสามารถดังกล่าว ในการทำความเข้าใจถึงแหล่งอำนาจประเภทนี้ ให้สมบูรณยิ่งขึ้นต้องพิจารณาประเด็นสำคัญที่ว่า ถ้าผู้บริหารคิด

ว่าเขาให้สิ่งที่เป็นรางวัลหรือผลประโยชน์แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เห็นคุณค่าในสิ่งนั้นก็แสดงว่า ผู้บริหารไม่มีอำนาจการให้รางวัลอย่างแท้จริง ในทางกลับกันผู้บริหารอาจจะไม่คิดว่าสิ่งที่ให้ไปเป็นรางวัล (เช่น การฟังความคิดเห็น) แต่ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าเป็นการให้ เช่น ผู้บริหารฟังความคิดเห็นอย่างสนใจ ผู้บริหารก็จะมีอำนาจให้รางวัลโดยไม่รู้ตัว (Luthans.1985 : 449 ; Raven.1965 : 373 ; Yukl.1994 : 200)

2.อำนาจการบังคับ (Coercive power) จะเป็นไปในทำนองเดียวกันกับการให้รางวัล ในแง่ที่ว่าเกี่ยวข้องกับความสามารถของ O ที่สามารถจัดทำให้ในสิ่งที่มีคุณค่า อำนาจการบังคับของ O ที่มีต่อ P มีรากฐานมาจากการคาดหวังของ P ที่เขาจะได้รับรางวัลจาก O จากความล้มเหลวในการปฏิบัติ ความแค้นของอำนาจการบังคับขึ้นอยู่กับค่าทางลบ (-) ของโทษที่ได้รับคุณ (X) ด้วยการรับรู้ถึงความเป็นไปได้ของการลงโทษ สำหรับการไม่ปฏิบัติตามลบ (-) ด้วยความเป็นไปได้ของการปฏิบัติตาม เช่น การเสนอโบนัสให้กับคนงาน ซึ่งจะเห็นว่าเป็นการกระทำภายใต้อำนาจการให้รางวัล ผลจากการใช้อำนาจทำให้เขาสามารถที่จะไล่คนงานออกถ้าหากมีผลผลิตต่ำกว่าระดับความต้องการ (French and Raven. 1968 : 263)

จะเห็นว่า อำนาจการบังคับเป็นความสามารถของผู้บริหารที่มีอิทธิพลเหนือผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการลงโทษผู้ที่มีพฤติกรรมที่ไม่พึงปรารถนา หรือทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมปฏิบัติตามเพื่อหลีกเลี่ยงการลงโทษจากอำนาจของผู้บริหาร ความแค้นของอำนาจนี้อยู่ที่ความเข้มงวดของการลงโทษและความเป็นจริง ซึ่งการลงโทษนั้นไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ (French and Raven. 1989 : 445 ; Hoy and Miskel.1991 : 83) มีบ่อยครั้งที่ผู้บริหารใช้อำนาจการบังคับ โดยการไล่ออก ลดตำแหน่งหรือตัดเงินเดือน

ผู้บริหารสามารถให้คุณให้โทษแก่คนงานได้ทั้งทางตรงและทางอ้อม บุคคลมีอำนาจที่จะเป็นผู้ลงโทษหรือให้การเสริมแรงที่ไม่พึงประสงค์ ส่วนทางความคาดหวังหมายถึง อำนาจจะเกิดจากการที่อีกฝ่ายหนึ่งคาดว่าจะได้รับโทษ ถ้าพวกเขาไม่ปฏิบัติตาม เช่น กลัวการไม่ทำตามกฎ ข้อบังคับหรือนโยบายขององค์กร ดังนั้นจะเห็นว่าอำนาจการบังคับของผู้บริหารมีพื้นฐานมาจากการควบคุมการลงโทษรูปแบบต่างๆ (Shackleton. 1995 : 74) ซึ่งรูปแบบการใช้อำนาจการบังคับมีหลายชนิด เช่น การวิจารณ์ การกลั่นแกล้ง การไม่เห็นด้วย การไม่ให้ความรักความเอ็นดู การปฏิเสธการช่วยเหลือสนับสนุน การมอบงานที่ไม่เป็นที่ต้องการ การใช้กำลังบังคับหรือทำร้ายร่างกายหรือจิตใจ การเข้มงวดด้วยกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ เป็นต้น (Raven.1965 : 373 ; Vecchio.1991 : 272 ; Hoy and Miskel. 1991 : 83)

ผู้บริหารจะใช้อำนาจการบังคับเพื่อให้คนทำในสิ่งที่ถูกต้อง แต่การใช้อำนาจนี้สามารถจะมีผลกระทบตรงกันข้ามได้ ดังที่จอห์นสันและจอห์นสัน (Johnson and Johnson.1991 : 373) เห็นว่า การใช้อำนาจการบังคับมักมีผลในทางลบ เป็นการเพิ่มความกดดันต่อสมาชิกของกลุ่มที่จะปรองดองกัน สมาชิกของกลุ่มจะหลีกเลี่ยงที่จะมีความขึ้นชอบในตัวผู้บริหารและจะทำตามที่ผู้บริหารต้องการน้อยเมื่อผู้บริหารลงโทษคนอื่น ไม่เพียงแต่จะสร้างภาพลบให้เกิดขึ้นกับบุคคลผู้นั้นเท่านั้น แต่ยังทำให้เกิดความรู้สึกด้านลบต่อผู้บริหารที่ลงโทษด้วย (Shaw.1981 : 301 - 302) ดังนั้นการใช้อำนาจการบังคับให้มีประสิทธิผลนั้นเป็นเรื่องละเอียดอ่อนมาก ถ้าหากใช้มากเกินไปจะสร้างความหวาดกลัวให้เกิดขึ้น แม้คนจะยินยอมก็เพราะความกลัว จะไม่สร้างผลผลิตมากและไม่ใช้ทางที่จะสร้างองค์การให้มีประสิทธิผล แต่ถ้าผู้บริหารไม่สามารถใช้อำนาจนี้ต่อคนที่มีพฤติกรรมที่ไม่เป็นที่พึงพอใจจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกไม่ดีต่อผู้บริหารว่าไม่ดูแลมาตรฐานและคุณค่าขององค์การจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกไม่ดีต่อผู้บริหาร (Lynch.1993 : 34 - 35)

3.อำนาจอันชอบธรรม (Legitimate power) เป็นอำนาจที่มีความซับซ้อนที่สุด เป็นอำนาจที่เกิดจากการทำความเข้าใจของนักสังคมวิทยา ที่ศึกษาเกี่ยวกับสถานการณ์ของกลุ่มและนักจิตวิทยาที่ศึกษาเกี่ยวกับบทบาทและนักจิตวิทยาคลินิก อำนาจอันชอบธรรมของ O ที่มีต่อ P นั้นนิยามได้ว่า เป็นอำนาจที่มาจากรากฐานค่านิยมภายในของ P และจะต้องยอมรับอิทธิพลนั้นมีข้อสังเกตว่าอำนาจอันชอบธรรมนี้มีความคล้ายคลึงกับอำนาจหน้าที่อันชอบธรรม (French and Raven. 1968 : 265) หรือเกือบจะกล่าวได้ว่าอำนาจอันชอบธรรมเป็นอำนาจเดียวกับอำนาจหน้าที่ที่มีความใกล้ชิดกับอำนาจการให้รางวัลและอำนาจการบังคับเฉพาะผู้ที่อยู่ในอำนาจอันชอบธรรมยอมให้สิ่งที่เป็นรางวัลและโทษได้ แต่อย่างไรก็ตามอำนาจอันชอบธรรมก็ไม่ใช่อำนาจทั้งสองประเภทนี้ เนื่องจากมันขึ้นอยู่กับตำแหน่งเหนือบทบาทที่ผู้ดำรงตำแหน่งอยู่ โดยไม่สัมพันธ์กับผู้อื่นแต่อำนาจอันชอบธรรมนี้ไม่ได้เกิดจากยอมตามบทบาทเสมอไป P อาจจะยอมรับการใช้อำนาจของ O เพียงเพราะเคยสัญญาว่าจะช่วย O และ P เป็นคนที่รักษาคำพูดมาก ฐานอำนาจอันชอบธรรมมาจากแหล่งสำคัญ 3 แหล่งด้วยกัน คือ

3.1 ค่านิยมทางวัฒนธรรม โดย O มีคุณลักษณะบางอย่างซึ่งวัฒนธรรมให้สิทธิเขา ในการกำหนดพิธีกรรม P และคุณลักษณะเหล่านี้ เวเบอร์ (French and Raven. 1968 : 265 ; citing Weber. 1947) เรียกว่า วันวานที่ไร้ขอบเขต (Eternal yesterday) ซึ่งหมายถึง ความอาวุโส สถิติปัญญา ชนชั้นวรรณะและคุณลักษณะทางกายภาพ ในทางวัฒนธรรมผู้อาวุโสมีสิทธิ์ที่จะกำหนดพฤติกรรมของบุคคลอื่น

ดังนั้นจะเห็นว่าอำนาจอันชอบธรรมนี้อาจจะมาจากการที่วัฒนธรรมของสังคมกำหนดเอาไว้ มาจากความยอมรับหรือการกำหนดภายในองค์การ และอาจจะมาจากสิ่งที่กลุ่มกำหนดเอาไว้ว่าถูกต้อง ในสภาพขององค์การทั่วไป ผู้บริหารอาจจะได้รับสิทธิ์ (Right) ตามกฎหมายที่คนงานจะขโมย หรือทำลายความสงบนอกขอบเขตไม่ได้เป็นสิ่งที่สังคมกำหนด ส่วนอำนาจที่มาจากกรกำหนดขององค์การเอง เช่น คนงานต้องซื้อหัวหน้างานเพราะหัวหน้างานได้รับการแต่งตั้งและรับผิดชอบจากองค์การมา

3.2 โครงสร้างทางสังคม ถ้า P ยอมรับสิทธิตามโครงสร้างทางสังคมในกลุ่มองค์การหรือสังคมของเขา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่ตามสายการบังคับบัญชา P จะยอมรับ ดังนั้นหัวหน้าแผนกอาจยอมรับอำนาจหน้าที่ของรองประธานในบางงานเพราะเขาได้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่จากประธาน การเลือกตั้งของกลุ่มเพื่อที่จะมอบหน้าที่อันชอบธรรมให้กับบุคคลที่เป็นตัวแทนนั้นก็เป็นตัวอย่างหนึ่งของอำนาจอันชอบธรรม ความสำเร็จของการให้ความชอบธรรมขึ้นอยู่กับกรยอมรับผู้เป็นตัวแทน (Agent) และกระบวนการได้มาซึ่งความชอบธรรม

3.3 อำนาจอันชอบธรรมมาจากการได้รับมอบหมายว่าเป็นผู้ได้รับอำนาจ อาจมาจากการเลือกตั้งหรือแต่งตั้ง แต่เมื่อได้รับอำนาจนั้นแล้วก็มีสิทธิในการใช้อำนาจนั้น

ขอบเขตของอำนาจอันชอบธรรมของ O ซึ่งมีต่อ P นั้น โดยทั่วไปอาจจะมีการกำหนดตามการแต่งตั้งของกฎหมายนั้น เช่น การพรรณนางานก็จะระบุกิจกรรมและต้องระบุว่าจะต้องเชื่อฟังผู้ใด ฐานอำนาจอันชอบธรรมบางฐานมีขอบเขตน้กว้างขวางมาก เป็นเรื่องธรรมดาที่จะพบสมาชิกที่มีชนชั้นสูงกว่าจะมีอำนาจกำหนดกิจกรรมของชนชั้นที่ต่ำกว่า ความพยายามในการใช้อำนาจอันชอบธรรมนอกขอบเขตจะทำให้ลดอำนาจอันชอบธรรมของหน้าที่ เช่น การใช้อำนาจโดยไม่ชอบธรรมจะเป็นการลดความตั้งใจของ P ที่มีต่อ O

การใช้อำนาจอันชอบธรรม จะสามารถมีประสิทธิผลได้ถ้าได้รับการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งการยอมรับมักเกิดจากความถูกต้องและชอบธรรม เป็นการปฏิบัติที่เป็นทางการและต้องเกี่ยวข้องกับเป้าหมายขององค์การและขึ้นอยู่กับคุณค่า บรรทัดฐานทางสังคม (Mitchell and Larson, 1987 : 407 ; White and Bednar, 1991 : 349)

ดังนั้น จะเห็นได้ว่าอำนาจอันชอบธรรมอันเกิดจากการได้รับมอบหมายให้เป็นตัวแทนในความชอบธรรม ซึ่งอาจจะเกิดการแต่งตั้งหรือเลือกตั้งก็ตาม แต่เมื่อได้รับอำนาจนั้นแล้วก็จะสามารถมีสิทธิ์หรือความถูกต้องในการใช้อำนาจนั้น

4.อำนาจอ้างอิง (Referent power) มีพื้นฐานมาจากการแสดงความเป็นเอกลักษณ์ (Identification) ของ P ที่มีต่อ O การแสดงถึงความเป็นเอกลักษณ์นี้หมายถึง ความรู้สึกอันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของ P ต่อ O หรือปรารถนาที่จะให้มีเอกลักษณ์อย่างนั้น ถ้า O เป็นบุคคลที่ P มีความประทับใจสูง P จะมีความปรารถนาดีที่จะมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับ O ถ้า O เป็นกลุ่มที่มีความประทับใจ P ก็รู้สึกที่จะเป็นสมาชิกหรือต้องการเข้าร่วมกลุ่มด้วย ถ้า P มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับ O อยู่แล้ว เขาก็ต้องการที่จะรักษาความสัมพันธ์นี้ไว้ การแสดงเอกลักษณ์ของ P ให้เหมือน O นั้นจะคงอยู่ถ้า P ประพฤติมีความเชื่อและมีการรับรู้ เช่นเดียวกับที่ O ทำ ตามที่กล่าวมาจะเห็นว่า O สามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือ P โดย P ไม่รู้สึกตัวถึงอำนาจอ้างอิงนี้ ถ้าหากเป็นคำพูดแล้ว คำพูดของ P ที่เป็นไปได้ เช่น "ฉัน เป็นเหมือน O ดังนั้นฉันจะมีความเชื่ออย่าง O หรือฉันต้องการที่จะเป็นเหมือน O และฉันจะเป็นเหมือน O มากกว่านี้ถ้าฉันประพฤติและเชื่ออย่าง O" การแสดงความเหมือนของ P ต่อ O มีมากเท่าใดอำนาจอ้างอิงของ O มีต่อ P ก็จะมีมากขึ้นเท่านั้น อำนาจอ้างอิงต้องแยกออกจากอำนาจประเภทอื่นเช่น ถ้าสมาชิกคนหนึ่งของกลุ่มยอมทำตามสถานภาพของกลุ่ม เพียงเพราะการวิพากษ์วิจารณ์ หรือกลัวถูกขับไล่ออกจากกลุ่มเพราะไม่ทำตามกลุ่ม แบบนี้เราเรียกว่าอำนาจการบังคับ ในทางตรงข้ามถ้าประพฤติตามระเบียบเพียงเพื่อให้ได้คำชมเชยถือว่าเป็นอำนาจการให้รางวัล เกณฑ์พื้นฐานสำหรับแยกอำนาจอ้างอิงออกจากอำนาจการบังคับ และอำนาจการให้รางวัลคือการลงโทษและการให้รางวัลโดย O แต่ถ้า P หลีกเลียงความไม่สบายใจหรือการได้มาซึ่งความพึงพอใจโดยพฤติตาม พื้นฐานจากการแสดงถึงความเป็นเอกลักษณ์โดยไม่สนใจการตอบสนองของ O ถือว่าเป็นอำนาจอ้างอิง (French and Raven. 1968 : 267)

ดังนั้นอำนาจอ้างอิงจึงขึ้นอยู่กับความตั้งใจของผู้นำ และความปรารถนาของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ต้องการเหมือนผู้นำ (Saal and Knight.1995 : 325 ; Shackleton.1995 : 74) หรือเป็นความประสงค์ของผู้อื่นที่จะเป็นพวกเดียวกันกับผู้มีอำนาจ โดยไม่คำนึงถึงผลที่จะได้รับภายในองค์การ ผู้บริหารที่มีอำนาจอ้างอิงจะตั้งจุดใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำให้เกิดความเป็นพวกเดียวกันกับเขา โดยไม่สนใจว่าในภายพากหน้าผู้บริหารจะให้รางวัล โทษ หรือความชอบธรรมได้หรือไม่ กล่าวอีกในหนึ่งผู้บริหารที่มีอำนาจอ้างอิง (Referent power) เป็นบุคคลที่มีเสน่ห์ในสายตาของผู้บังคับบัญชา (Luthans.1985 : 454) อำนาจอ้างอิงเป็นความสามารถของผู้บริหารที่จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารที่มีอำนาจอ้างอิงจะเป็นที่เคารพนับถือยกย่องสรรเสริญและเป็นรูปแบบที่ทำให้เกิดการเอาอย่างจากผู้ใต้บังคับบัญชา (Hoy and Miskel. 1991 : 83 - 84 ; French and Raven.1989 : 449)

ความแกร่งของอำนาจอ้างอิง เป็นความเชื่อที่ว่ามาจากบารมี (Charisma) เป็นแบบของบุคลิกภาพอย่างหนึ่งที่เข้าสู่ความรู้สึก ความตั้งใจ หัวใจ และจินตนาการของคน (Northcraft and Neals. 1990 : 345) ดังนั้น ผู้บริหารที่หวังพึ่งอำนาจอ้างอิงจะต้องปรับปรุงบุคลิกภาพให้เป็นที่ดึงดูดใจของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ได้ การที่ผู้บริหารมีความดึงดูดใจจะพัฒนาความเคารพนับถือ ความไว้วางใจและความจงรักภักดีในหมู่ผู้ใต้บังคับบัญชา (Hoy and Miskel.1991 : 83 - 84)

5.อำนาจความเชี่ยวชาญ (Expert power) ความแกร่งของอำนาจความเชี่ยวชาญของ O ต่อ P จะแปรเปลี่ยนไปตามขนาดของการรับรู้ของ P ที่เชื่อว่า O มีความรู้ในด้านนั้น เป็นไปได้ว่า P จะประเมินความเชี่ยวชาญของ O โดยเปรียบเทียบความรู้ของตัวเองหรือกับเกณฑ์มาตรฐาน ดังนั้น อำนาจความเชี่ยวชาญขึ้นกับความรู้ความสามารถของผู้ที่ต้องการมีอำนาจนั้น ความเป็นผู้เชี่ยวชาญนั้นโดยทั่วไปเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจเฉพาะในบางกรณีเท่านั้นและอำนาจประเภทนี้ขึ้นอยู่กับผู้ที่เป็นเป้าหมายของอำนาจนี้มากกว่าประเภทอื่น กล่าวคือเขาจะต้องยอมรับการมีความรู้ความสามารถของผู้ใช้อำนาจนี้

ขอบเขตของอำนาจความเชี่ยวชาญมีขอบเขตจำกัดมากกว่าอำนาจอ้างอิง อำนาจความเชี่ยวชาญจะใช้ได้กับความรู้ความสามารถเฉพาะด้านในระดับสูงและถูกจัดให้ใช้ได้เฉพาะด้านนั้นๆ เท่านั้น (French and Raven.1968 : 268) อำนาจนี้ขึ้นอยู่กับความเป็นเจ้าของความรู้ความเชี่ยวชาญของผู้บริหารและการยอมรับในความรู้ความเชี่ยวชาญนั้นว่าเป็นประโยชน์และเชื่อถือได้ของผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงให้เห็นถึงการมีอำนาจนี้ขึ้นอยู่กับยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นสำคัญมากกว่าอำนาจใดๆ (Yuki.1994 : 205)

ในองค์กรทั่วไป จะมีหลายคนที่มีอำนาจความเชี่ยวชาญนี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรสมัยใหม่ที่ต้องการเทคโนโลยีขั้นสูง เจ้าหน้าที่คอมพิวเตอร์ก็จะมีอำนาจความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ นักวิเคราะห์เศรษฐศาสตร์จะมีความรอบรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวิเคราะห์แนวโน้มทางเศรษฐกิจ ดังที่กล่าวแล้วข้างต้น อำนาจนี้เป็นอำนาจเฉพาะด้าน หรือสาขาแต่เมื่อจะใช้ข้ามหรือนอกขอบเขตของความสามารถเฉพาะด้านของตนแล้ว อำนาจนี้จะถูกทำลายไป เช่น นักคอมพิวเตอร์จะเป็นผู้ตัดสินใจแทนผู้บริหารคงไม่ได้ เพราะเขารู้ข้อมูลแต่ไม่รู้ในระดับบริหารในปัจจุบันองค์กรส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับคุณค่าของอำนาจความเชี่ยวชาญนี้มาก เพราะอำนาจนี้สร้างความเป็นเลิศและการปฏิบัติงานในระดับสูง และกำหนดทิศทางอนาคตขององค์กร (Benfari and Knox.1991 : 50 - 51)

ฐานอำนาจทางสังคมของ เฟรนช์และราเวน (French and Raven.1968 : 259 - 269) นั้นสามารถจัดเป็นฐานอำนาจใหญ่ได้ 2 ฐานอำนาจ คือ อำนาจในตำแหน่ง (Position power) ซึ่งเป็นฐานอำนาจที่เกิดจากบุคคลดำรงตำแหน่งหรือมีสถานภาพในองค์การซึ่งอำนาจประเภทนี้ได้แก่ อำนาจอันชอบธรรม อำนาจการให้รางวัลและอำนาจการบังคับ ส่วนอีกฐานอำนาจหนึ่งคือ อำนาจส่วนบุคคล (Personal power) ซึ่งเป็นอำนาจที่เกิดจากลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ อำนาจความเชี่ยวชาญและอำนาจอ้างอิง (Yukl and Falbe.1991 : 416 - 417 ; Yukl.1994 : 197 - 207)

1.5 การใช้อำนาจอย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้มีอำนาจต้องการและใช้อำนาจทุกรูปแบบที่มี เขาเหล่านั้นเข้าใจเป็นอย่างดีในรูปแบบต่างๆ ของอำนาจ รู้วิธีการได้มาและรู้จักการใช้อำนาจอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารบางคนประสบความสำเร็จทั้งการได้มาและการใช้อำนาจ ในขณะที่ผู้บริหารบางคนไม่ประสบผลสำเร็จ บางคนได้มาแต่รักษาอำนาจไว้ไม่ได้ เพราะเขาไม่รู้จักใช้อำนาจอย่างมีประสิทธิภาพ การใช้อำนาจอย่างมีประสิทธิภาพของผู้บริหารนั้นต้องอาศัยแรงจูงใจพื้นฐานมาช่วยในการมีและการใช้อำนาจ

ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในการใช้อำนาจจะใช้รูปแบบต่างๆ ในการสร้างแรงจูงใจพื้นฐานดังนี้

๑. ผู้บริหารที่มีอำนาจใส่ใจที่จะสร้างแรงจูงใจในเรื่องอำนาจสูง ผู้บริหารที่มีอำนาจจะมองเห็นว่า การบริหารคือเกมการใช้อำนาจ เป็นการใช้อำนาจให้บุคคลอื่นทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ใช้ภาวะผู้นำเมื่อต้องสัมพันธ์กับผู้อื่น จะไม่ใช้อำนาจหน้าที่อย่างเดียว (McClelland and Burnham. 1976 : 100 - 110)

๒. ผู้บริหารที่มีอำนาจจะสร้างแรงจูงใจโดยการให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วม ในขณะที่ผู้บริหารให้ความสนใจกับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารจะไม่ตัดสินใจบนพื้นฐานที่ว่า ผู้บังคับบัญชาจะชอบเขาหรือไม่ ผู้บริหารที่มีแรงจูงใจกับการมีส่วนร่วมจะมีความต้องการสูงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนการมีอำนาจและผลสำเร็จขององค์การความต้องการของผู้บริหารทำให้เกิดการตัดสินใจที่ไม่เด็ดขาด เพราะผู้บริหารต้องการยอมรับจากผู้อื่นผู้บริหารจะมีความพอใจกับการมีส่วนร่วมของผู้ใต้บังคับบัญชา ถ้าผู้บริหารไม่เลือกวิธีการนี้จะเป็นบุคคลที่แปลกหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชา (McClelland and Burnham.1975 : 69 - 71)

๓. ผู้บริหารที่มีอำนาจสนใจกับแรงขับของอำนาจทางสังคม ผู้บริหารที่รู้จักใจของคนในองค์การมาก จะพยายามสร้างบรรยากาศการทำงานในองค์การ ให้สมาชิกในองค์การมีความรับผิดชอบเป้าหมายขององค์การชัดเจน พัฒนาทีมงาน ผู้บริหารเป็นผู้สร้างอำนาจส่วนตัวโดย

เพิ่มความรับผิดชอบในงานของตนให้สูงขึ้น แต่อย่างไรก็ตามการพัฒนาที่มงานนั้นผู้บริหารจะต้องพยายามให้ผู้ได้บังคับบัญชาซื่อสัตย์ต่อตนเอง (McClelland and Burnham. 1976 : 105-107)

4. เป็นผู้นำที่มีอารมณ์ที่มั่นคงและปรับตัวได้เก่ง ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จมักจะเป็นคนที่น่าคบค้าสมาคมด้วย เป็นที่พึงพอใจของเพื่อนฝูง ชอบกีฬาที่มีน้ำใจเป็นนักกีฬา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และรู้จักพักผ่อนโดยการทำให้ตัวเองว่างจากการทำงานได้ (Vaillant.1977 : 34 - 39)

คอตเตอร์ (Kotter.1977 : 135 - 136) ได้กล่าวถึงผู้บริหารที่ใช้อำนาจอย่างมีประสิทธิภาพนั้นควรมีลักษณะดังนี้

1. ผู้บริหารที่มีอำนาจจะรู้สึกสบายใจในการใช้อำนาจ เขาจะรู้สึกและยอมรับว่าเป็นสิ่งสำคัญในการจัดการเรื่องของตน เขาจะรู้สึกมีความหมายมากเขาจะใช้อิทธิพลให้คนอื่นทำงานให้บรรลุเป้าหมายสำคัญผู้บริหารเหล่านี้อำนาจเป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งและเป็นทรัพยากรที่จำเป็นและการสร้างความร่วมมือกับบุคคลอื่น ผู้บริหารจะไม่รู้สึกว่า เป็นเรื่องผิดในการที่จะให้อำนาจ

2. ผู้บริหารที่มีอำนาจเข้าใจอย่างแจ่มแจ้งในเรื่องรูปแบบต่างๆ ของอำนาจเขาจะรู้จักอ่อนจุดแข็งและข้อจำกัดของแหล่ง และรู้จักสถานการณ์ได้มาซึ่งอำนาจและใช้อย่างมีประสิทธิภาพ ตัวอย่างเช่น ผู้บริหารจะยอมรับความนิยมในเรื่องความเชี่ยวชาญในอาชีพที่มีอำนาจในตำแหน่ง แต่เขาจะรู้ว่าการจะใช้อำนาจเชี่ยวชาญจำต้องได้อำนาจในตำแหน่งเสียก่อน

3. ผู้บริหารที่มีอำนาจจะมีเหตุผลในเรื่องการใช้อำนาจในตำแหน่งตามกฎหมาย เขาจะยอมรับความสำคัญของความคิด เขาจะคิดไตร่ตรองทั้งในเรื่องภายในและภายนอกองค์การ เขาจะไม่ใช้อำนาจการลงโทษ หากจำเป็นจะต้องใช้ก็จะใช้อย่างมีสติ ผู้บริหารที่มีอำนาจจะพยายามสร้างความเชื่อถือให้กับตนเองและเป็นคนตรงไปตรงมา และคนอื่นเต็มใจที่จะยอมรับฟังเขา

4. ผู้บริหารที่มีอำนาจจะมีความรู้สึกเฉียบไวในการฟังผู้อื่น ผู้บริหารที่มีอำนาจจะพยายามให้ความช่วยเหลือผู้อื่นที่มาพึ่งพาตน

ยูคิล (Yuki.1994 : 243) ได้เสนอแนวทางการใช้อำนาจอย่างมีประสิทธิภาพโดยพิจารณาจากฐานของอำนาจหรือประเภทของอำนาจ ซึ่งในลักษณะนี้จะเป็นการมองว่า เมื่อตนเองมีฐานอำนาจใดแล้ว จะมีวิธีการอย่างไรจึงจะทำให้ฐานอำนาจที่ตนเองมีอยู่เกิดประสิทธิผลสูงสุด ซึ่งมีรายละเอียดดังตาราง 1

ตาราง 1 แสดงประเภทของฐานอำนาจและการใช้อย่างมีประสิทธิภาพ

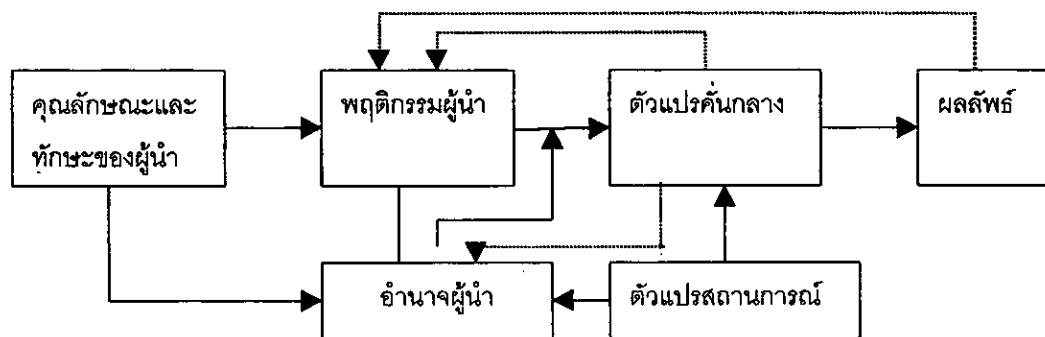
ประเภทของอำนาจ	การใช้อำนาจอย่างมีประสิทธิภาพ
อำนาจอันชอบธรรม (Legitimate power)	<ul style="list-style-type: none"> - มีความสุภาพ ความต้องการชัดเจน - อธิบายเหตุผลในสิ่งที่ต้องการ - ไม่ควรละเมิดขอบเขตอำนาจหน้าที่ของตนเอง - มีการตรวจสอบอำนาจหน้าที่ถ้าจำเป็น - รู้สึกไวต่อสิ่งที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมาย - ติดตาม ตรวจสอบการยอมรับ
อำนาจการให้รางวัล (Reward power)	<ul style="list-style-type: none"> - เสนอรางวัลที่เป็นที่ต้องการ - เสนอรางวัลที่ยุติธรรมและมีจรรยา - อธิบายเกณฑ์การให้รางวัล - จัดหารางวัลตามที่สัญญา - ให้รางวัลเป็นสัญลักษณ์ในการเสริมแรงในพฤติกรรมที่ปรารถนา
อำนาจความเชี่ยวชาญ (Expert power)	<ul style="list-style-type: none"> - อธิบายถึงเหตุผลถึงความต้องการ - อธิบายถึงความต้องการนั้นทำไมถึงสำคัญ - มีการเตรียมข้อเสนอสู่ความสำเร็จอย่างชัดเจน - รับฟังอย่างตั้งใจในส่วนที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมาย - แสดงความนับถือต่อเป้าหมาย (ไม่เหยียด) - มีความเชื่อมั่นในการกระทำและตัดสินใจในภาวะวิกฤต
อำนาจอ้างอิง (Referent power)	<ul style="list-style-type: none"> - อาศัยความเป็นส่วนบุคคลเมื่อจำเป็น - ชี้ให้เห็นถึงความต้องการที่มีความสำคัญต่อคุณ - ไม่ขอความช่วยเหลือส่วนบุคคลที่เกินขอบเขตความสัมพันธ์ - แสดงพฤติกรรมเป็นแบบอย่าง
อำนาจการบังคับ (Coercive power)	<ul style="list-style-type: none"> - แจ้งให้ทราบถึงกฎระเบียบ - มีการตักเตือนก่อน - เข้าใจสถานการณ์ก่อนลงโทษ - ใจเย็นและให้ความช่วยเหลือเต็มที่ที่ไม่เป็นศัตรู - สนับสนุนให้ดีขึ้น หลีกเลี่ยงความต้องการที่จะลงโทษ - ชี้แนวทางที่จะแก้ไขให้ดีขึ้น - ผู้บริหารมีวินัยในความเป็นส่วนตัว

ที่มา : ยูคัล (Yuki. 1994 : 243)

จากตาราง 1 จะเห็นว่าการใช้อำนาจอย่างมีประสิทธิภาพนั้นผู้ใช้อำนาจจะต้องรู้ว่าตนเองมีอำนาจใดแล้วจึงหาวิธีที่เหมาะสมกับฐานอำนาจที่ตนเองมีอยู่ เพราะถ้าหากวิธีการที่ใช้ไม่สอดคล้องกับฐานอำนาจที่ตนเองมีอยู่แล้วอาจจะไม่เกิดประสิทธิผลหรือมีประสิทธิผลน้อย

1.6 อำนาจกับภาวะของผู้นำ

อำนาจเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับความเป็นผู้นำ องค์การไม่สามารถดำเนินการไปได้ถ้าปราศจากการใช้อำนาจของผู้นำ อำนาจเปรียบเสมือนเชื้อเพลิงที่ให้พลังงาน ทำให้กลไกขององค์การทำงาน ผู้บริหารไม่สามารถบริหารงานได้ถ้าปราศจากอำนาจ (สุกัญญา เฝือกสกนธ์. 2528 : 26 ; อ้างอิงมาจาก Chung. 1986) แก่นแท้จริงของภาวะผู้นำคืออำนาจ เพราะถ้าปราศจากซึ่งอำนาจก็จะมีภาวะผู้นำ สิ่งที่ทำให้ผู้นำแตกต่างจากคนที่ไม่ใช่ผู้นำคือ ผู้นำมีความสามารถที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่นได้ นั่นหมายถึงเขามีอำนาจ ผู้บริหารใช้อำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายินยอมด้วยความสมัครใจหรือไม่ก็ได้ แต่ผู้นำที่มีอำนาจอย่างไม่เป็นทางการอาจชักชวนหรือชักนำให้คนอื่นเข้ามาสนับสนุนได้ด้วยความสามารถ (Chung and Magginson.1981 : 341) การอยู่ร่วมกันของมนุษย์ต้องอาศัยบุคคลใดบุคคลหนึ่งซึ่งได้ชื่อว่า “ผู้นำ” เป็นหลักและผู้นำจะสามารถทำให้กลุ่มอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข และมีประสิทธิภาพเพียงใดนั้นย่อมขึ้นอยู่กับสิ่งที่เรียกว่าภาวะผู้นำ (Davis.1982 : 124) ซึ่งหมายถึงกระบวนการซึ่งผู้นำจะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับความคิดหวังค่านิยมและความสามารถในการพบปะเจรจาของบุคคลที่ต้องเกี่ยวข้องกับด้วย ดังนั้นเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานผู้นำจะต้องแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าสนับสนุนในความสามารถของพวกเขา ฟิดเลอร์และเชมเมอร์ (Fiedler and Chemers.1974 : 4) ได้สรุปภาวะผู้นำเป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลซึ่งเกี่ยวกับการใช้อำนาจและอิทธิพลและการใช้อำนาจและอิทธิพลนั้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ยูคัล (Yukl.1989 : 270) ได้เสนอตัวแบบของตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ ดังแสดงในภาพประกอบ



ภาพประกอบ 2 ตัวแบบตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

ที่มา : ยูคัล (Yukl. 1981 : 270)

จากภาพประกอบ 2 เป็นการแสดงแบบแผนโดยรวมของภาวะผู้นำ ซึ่งจะชี้ให้เห็นว่า ทักษะและคุณลักษณะมีผลต่อพฤติกรรม (การใช้อิทธิพล) และอำนาจ (ฐานอำนาจ) ของผู้นำอย่างไร ซึ่งตัวแปรพฤติกรรมและอำนาจผู้นำมีปฏิสัมพันธ์กับตัวแปรสถานการณ์และตัวแปรคั่นกลาง (สัมพันธ์ภาพระหว่างผู้นำกับผู้ตาม) ซึ่งจะนำไปสู่ตัวแปรสุดท้าย เช่น ผลการปฏิบัติงานของกลุ่ม การบรรลุเป้าหมายองค์การ เป็นต้น ข้อดีของกรอบแนวความคิดของยูคัล คือสามารถแยกปัจจัยที่สนับสนุนภาวะความเป็นผู้นำ และปัจจัยที่ปิดกั้นความพยายามของภาวะผู้นำ เช่น ความจริงที่เป็นไปได้ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีทักษะ (ตัวแปรคั่นกลาง) หรือ ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี (ตัวแปรสถานการณ์) ที่จำเป็นหรืออาจไม่มีเพียงพอที่จะลงมือทำงานได้ ดังนั้นความพยายามของภาวะผู้นำคือ ขัดขวาง (Thwarted) ไม่ให้เกิดภาวะเช่นนี้เกิดขึ้น ข้อดีอีกประการหนึ่งคือ สามารถใช้ได้กับภาวะผู้นำหลายระดับภายในองค์การซึ่งกรอบแนวความคิดนี้อาจเรียกว่า ความตั้งใจสู่ผลสุดท้ายหรือผลลัพธ์ (Attention to end – result or outcome)(Hall. 1987 : 153)

2. แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับอิทธิพล

2.1 ความหมายของอิทธิพล

ดังที่ได้กล่าวไว้ในตอนต้นว่า ความหมายของอำนาจและอิทธิพลนั้นมีความใกล้เคียงกัน ดังนั้นเพื่อความชัดเจนและชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างกันของคำทั้งสอง ในส่วนนี้จึงนำเสนอความหมายของอิทธิพล (Influence definition) ดังนี้

แคทซ์และคาห์น (Katz and Kahn 1966 :218) ได้ให้ความหมายของอิทธิพลว่า หมายถึง สัมพันธภาพระหว่างบุคคลในลักษณะที่ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดกระทำลงไปอันมีผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในอีกฝ่ายหนึ่งเพื่อให้เป็นไปตามความมุ่งหมายของตน สกอตต์และมิเชลล์ (Scott and Michell. 1992 : 211) ได้ให้ความหมายไปในทำนองเดียวกันว่า หมายถึงการปฏิบัติการทางสังคม โดยบุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มที่สามารถชักจูงหรือชักนำบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มหนึ่งให้กระทำตามที่ต้องการให้เพื่อทำอย่างใดอย่างหนึ่งซึ่งปกติฝ่ายแรกจะไม่ทำเช่นนั้น แชคเคิลตัน (Shackleton. 1995 : 73) ได้พูดถึง อิทธิพลว่า ถ้าบุคคลหรือกลุ่มบุคคล มีผลกระทำในทางใดทางหนึ่งที่เป็นสาเหตุให้คนอื่นหรือกลุ่มอื่นเกิดการเปลี่ยนแปลงความคิดเห็นหรือพฤติกรรมอาจกล่าวได้ว่า พวกเขามีอิทธิพลต่อผู้อื่นและนั่นหมายความว่าพวกเขาใช้อำนาจต่อผู้อื่น

จะเห็นว่ามีการใช้คำว่าอำนาจและอิทธิพลในความหมายที่คล้ายกันมากแต่ ปรัชญา เวสารัชช์ และอรุณ รักธรรม (2522 : 519) ได้ชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างของความหมายของคำทั้งสองไว้ว่า จากความหมายของอำนาจและอิทธิพลจะเห็นว่ามีความแตกต่างกันโดยอำนาจเป็นเรื่องของความสามารถหรือศักยภาพ ในขณะที่อิทธิพลเป็นเรื่องของการใช้ความสามารถ หรือศักยภาพ เพื่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ทศนคติ ความคิดเห็น ค่านิยม อื่นๆของบุคคล

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า อิทธิพลจึงเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมหรือการกระทำของบุคคลที่มีต่อผู้อื่น โดยพฤติกรรมหรือการกระทำนั้นอยู่บนพื้นฐานของความสามารถหรือศักยภาพของตนที่มีต่อบุคคลอื่นๆ

ดังที่กล่าวแล้วว่า อิทธิพลเป็นเรื่องราวความสามารถ หรือศักยภาพที่นำมาใช้ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ทศนคติของบุคคล ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่าอิทธิพลจะเกิดโดยมีอำนาจหนุนหลัง และอิทธิพลจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม หรือทศนคติไปอย่างไรนั้นย่อมขึ้นอยู่กับผู้ที่ใช้อิทธิพลหรือผู้ถูกใช้อิทธิพล (เป้าหมาย) ดาห์ล (Dahl.1961 : 205) ได้จำแนกลักษณะของอิทธิพลได้เป็น 4 ประการ ดังนี้

1. ไม่มีอิทธิพล หมายถึง เมื่อผู้ใช้อำนาจกระทำอย่างหนึ่งอย่างใดลงไปเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม หรือทศนคติ แต่การใช้อำนาจนั้นไม่บังเกิดผลคือ ไม่สามารถที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมนั้น ถือว่าผู้ใช้อำนาจไม่มีอิทธิพล
2. อิทธิพลเบี่ยงเบน หมายถึง เมื่อผู้ใช้อำนาจไปแล้วพฤติกรรม หรือทศนคติก็ได้เปลี่ยนแปลงไปแล้วแต่ว่าไม่สอดคล้อง หรือเกี่ยวข้องกับเจตนาของผู้ใช้อำนาจ
3. อิทธิพลทางบวก หมายถึง การใช้อิทธิพลเพื่อให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือ

ทัศนคติไปตามเจตนารมณ์ ของผู้ใช้อำนาจ เป้าหมายพฤติกรรม หรือทัศนคติได้เปลี่ยนไปตามเจตนารมณ์ของผู้ใช้อำนาจแล้ว

4. อิทธิพลทางลบ หมายถึง เมื่อได้มีการใช้อำนาจแล้วและได้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและทัศนคติแล้ว แต่เปลี่ยนแปลงไปในทางตรงกันข้ามหรือไม่สอดคล้องกับเจตนาของผู้ใช้อำนาจ จากลักษณะของอิทธิพลดังกล่าวข้างต้น จะเห็นว่ามีองค์ประกอบหลายอย่างด้วยกัน ที่เกี่ยวข้องกับอิทธิพล (โดยกำหนดให้ผู้ถูกใช้อำนาจ เรียกว่า เป้าหมาย) ดังนี้

1. เจตนารมณ์ขัดแย้งหรือไม่สอดคล้องกัน หมายถึงว่า ผู้ใช้อำนาจมีความต้องการให้เป้าหมายกระทำอย่างหนึ่ง . หรือมีทัศนคติอย่างหนึ่งที่ผู้ใช้อำนาจต้องการ แต่ในขณะเดียวกันก่อนจะดำเนินการลงไปที่เป้าหมายเปลี่ยนแปลงการกระทำของตนหรือ ทัศนคติของตน เป้าหมายก็มีเจตนารมณ์หรือทัศนคติบางอย่างซึ่งไม่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้อำนาจ เช่น ผู้ใช้อำนาจต้องการให้เป้าหมายเริ่มต้นวางแผนการฝึกอบรม แต่ในขณะเดียวกันเป้าหมายต้องการทำอย่างอื่นหรือต้องการอยู่เฉยๆ หรือไม่เคยคิดเกี่ยวกับแผนการฝึกอบรมเลย

2. ปฏิสัมพันธ์ ไม่เพียงแต่จะมีเจตนารมณ์เท่านั้น ใช้อำนาจจะต้องกระทำต่อเป้าหมาย เพื่อให้บรรลุตามเจตนารมณ์ของตนเอง กล่าวคือ จะต้องมีส่วนสัมพันธ์เกิดขึ้นระหว่างทั้งสองฝ่ายคือ ฝ่ายแรกใช้อำนาจเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมแต่อีกฝ่ายหนึ่งทำการตอบสนองของฝ่ายแรกหรือตอบโต้ฝ่ายแรก

3. ช่วงเวลา หมายถึง ช่วงเวลาที่เกิดขึ้นเมื่อผู้ใช้อำนาจทำการอย่างหนึ่งอย่างใดลงไปถึงการตอบสนองของเป้าหมาย เช่น ผู้บังคับบัญชาเรือนจำออกคำสั่งให้ผู้คุมต้อนักโทษเป็นอย่างดีแต่ผู้คุมจะต้องใช้เวลาปรับตัวนาน 7 วัน ผู้คุมจึงสามารถปฏิบัติตามคำสั่งได้

4. ผลที่เกิดขึ้น คือ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือทัศนคติของเป้าหมายไม่ว่าจะเปลี่ยนแปลงไปในรูปแบบใดหรือไม่เปลี่ยนแปลงก็ได้ ขึ้นอยู่กับอิทธิพลที่มีต่อเป้าหมายนั้น

ระดับของอิทธิพล อาจวัดได้จากผลที่เกิดขึ้น โดยมองในแง่ของความสอดคล้องกับเจตนารมณ์ทางหนึ่ง และในแง่ช่วงเวลาทางหนึ่ง ในประการแรกอิทธิพลของอีกฝ่ายจะมีเหนือกว่าอีกฝ่ายหนึ่งมาก หากพฤติกรรมหรือทัศนคติที่มีต่อเป้าหมายสอดคล้องกับเจตนารมณ์ของผู้ใช้อำนาจและในประการที่สอง ช่วงเวลาการตอบสนองระหว่างการใช้อำนาจกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้สอดคล้องกับเจตนารมณ์มีระยะสั้นมาก ก็นับว่าผู้ใช้อำนาจก็มีอิทธิพลต่อเป้าหมายมาก ระดับของอิทธิพลนั้นอาจจะ พิจารณาจากระดับของอำนาจจริงก็ได้ คือ หากใช้อำนาจน้อยหรือไม่ใช้เลย (เช่น ขู่ว่าจะใช้) คือเพียงแสดงเจตนาไปเท่านั้น และเป้าหมายเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปตาม เจตนารมณ์ ก็นับว่าผู้ใช้อำนาจมีอิทธิพลสูง

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมการใช้อิทธิพล

อำนาจเป็นความสามารถการใช้อิทธิพล แต่วิธีการใช้ซึ่งอำนาจนั้น แสดงออก โดยพฤติกรรมการใช้อิทธิพล (Yukl . 1994 : 223) หรือสามารถกล่าวได้ว่าเมื่อบุคคลมีอำนาจต่อบุคคลอื่น บุคคลสามารถที่จะใช้อำนาจต่อผู้อื่นได้หลายทาง โดยวิธีการใช้อำนาจในแบบต่างๆนี้ เรียกว่าพฤติกรรมการใช้อิทธิพล (Influence behavior) (Northcraft and Neals. 1990 : 346 ; Tosi , Rizzo and Carroll . 1990 : 590)

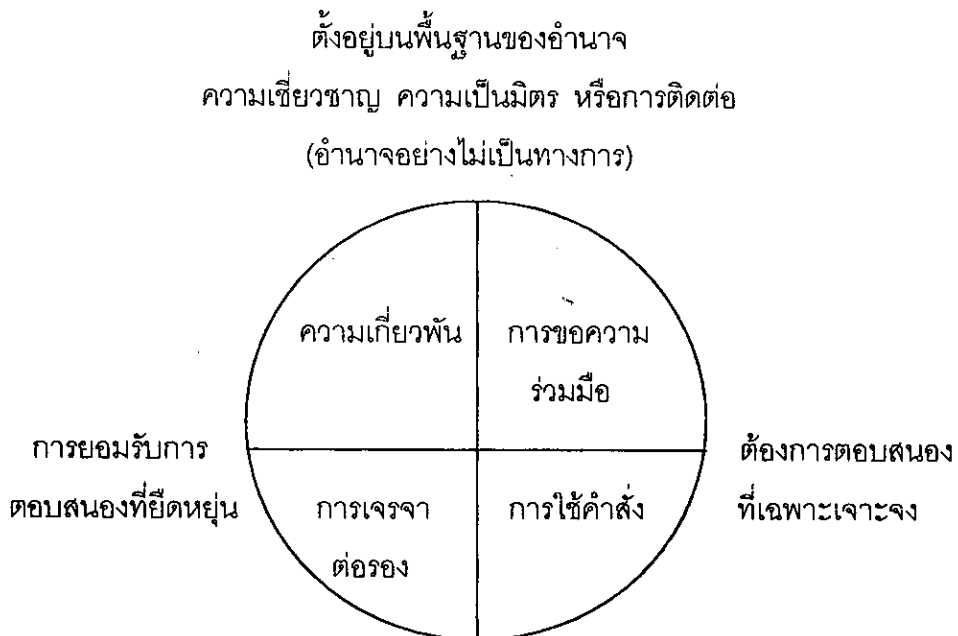
ดังนั้น พฤติกรรมการใช้อิทธิพล จึงเป็นการมองอำนาจในแง่ของรูปแบบหรือวิธีการนำอำนาจไปใช้เพื่อให้เกิดอิทธิพลต่อผู้อื่น ไม่ใช่ในลักษณะที่เป็นแหล่งของศักยภาพหรือความสามารถที่จะมีอิทธิพลต่อผู้อื่น(ฐานอำนาจ) ซึ่งพฤติกรรมการใช้อิทธิพลนี้อาจจะมีหลายลักษณะหรือหลายประเภทด้วยกัน การใช้อิทธิพลนี้มีความสำคัญมาก เพราะถ้าหากมีการใช้อิทธิพลที่เหมาะสมกับฐานอำนาจแล้ว จะทำให้เกิดประสิทธิผลอย่างมาก เช่น ถ้าหากมีการใช้อิทธิพลบนฐานอำนาจอันชอบธรรม (Legitimate power) จะประสบความสำเร็จในการใช้อำนาจมากขึ้น ถ้าหากใช้โดยสามารถให้เหตุผลได้ (Reasonable) ซึ่งการใช้เหตุผลนี้ก็คือการใช้อิทธิพลนั่นเอง (Yukl .1994 : 224)

การใช้อำนาจและการใช้อิทธิพลมีความสัมพันธ์กัน โดยในการศึกษาคั้งนี้การใช้อิทธิพล หมายถึงพฤติกรรมการใช้อิทธิพลหรือกลวิธีการใช้อิทธิพล โทสิ ริสโซ และ แครร์รอลล์ (Tosi, Rizzo and Carroll. 1990 : 590) ได้ให้ความสัมพันธ์ของทั้งสองคำว่ากลวิธีการใช้อิทธิพลคือการใช้อำนาจ ในขณะที่ แบรส และ เบอร์คฮาร์ดท์ (Brass and Burkhardt.1993 : 447 - 448) ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมโดยการใช้อำนาจเป็นสิ่งเดียวกับกลวิธีการใช้อิทธิพล ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า กลวิธีการใช้อิทธิพลหรือพฤติกรรมการใช้อิทธิพลก็คือวิธีการใช้อำนาจนั่นเอง แต่การใช้ฐานอำนาจไม่ใช่สิ่งเดียวกับกลวิธีการใช้อิทธิพลหรือพฤติกรรมการใช้อิทธิพล แต่ทั้งสองมีความสัมพันธ์กันมากโดยการใช้ฐานอำนาจเป็นการใช้ศักยภาพ หรือความสามารถที่มาจากแหล่งของความสามารถหรือศักยภาพนั้น เช่น ศักยภาพหรือภาพหรือความสามารถที่มาจากความเชี่ยวชาญ หรือมาจากความชอบธรรมเป็นต้น ในขณะที่พฤติกรรมการใช้อิทธิพลหรือกลวิธีการใช้อิทธิพลเป็นการกระทำ หรือวิธีการที่จะนำเอาแหล่งของความสามารถนั้นมาใช้ เช่น เมื่อกล่าวว่าคุณบริหารใช้อำนาจอันชอบธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชา นั่นก็หมายความว่าผู้บริหารใช้ความสามารถหรือศักยภาพที่ตนมีอยู่บนพื้นฐานความชอบธรรม เช่น ความชอบธรรมในการออกคำสั่งด้วยวาจา ความชอบธรรมในการออกระเบียบ ซึ่งเมื่อผู้บริหารออกระเบียบมา เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชา

ปฏิบัติตาม ก็แสดงว่าผู้บริหารใช้(ฐาน) อำนาจความชอบธรรม โดยเลือกใช้อำนาจความชอบธรรมนี้ด้วยวิธีการออกกฎระเบียบ ก็คือวิธีการใช้อำนาจหรือกลวิธีการใช้อิทธิพลนั่นเอง

คัมมิง (Cuming.1981 : 99 - 101) ได้กล่าวถึงประเภทของอิทธิพลว่าเมื่อไรก็ตามที่คุณพยายามใช้อิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนหรือเจ้านาย โดยจะรู้ตัวหรือไม่ก็ตาม อาจใช้การเลือกกลยุทธ์การใช้อิทธิพลอย่างหนึ่งอย่างใดต่อไปนี้คือ ความเกี่ยวพัน (Involvement) การขอความร่วมมือ (Enlistment) การเจรจาต่อรอง (Negotiation) หรือการใช้คำสั่ง (Direction) ซึ่งการใช้อิทธิพลในแต่ละประเภทนั้น จะให้ประสิทธิผลที่แตกต่างกัน

ประสิทธิผล หรือความแตกต่างระหว่างกลยุทธ์การใช้อิทธิพลทั้งสี่ประเภทนั้น ขึ้นอยู่กับชนิดของการใช้อำนาจ คืออำนาจในตำแหน่ง (Position power) หรืออำนาจที่เป็นทางการ (Formal power) และขอบเขตของการยอมรับหรือต้องการตอบสนองว่าต้องการยืดหยุ่นมากน้อยเพียงใด ซึ่งคัมมิง (Cuming. 1981 : 99) ได้เสนอตัวแบบของการใช้อิทธิพล ดังภาพประกอบ



ภาพประกอบ 3 ตัวแบบอิทธิพลตามแนวคิดของคัมมิง

ที่มา : คัมมิง (Cuming. 1981 : 99)

การใช้กลยุทธ์แบบเจรจาต่อรองและกลยุทธ์ความเกี่ยวพันเป็นการใช้อิทธิพลที่ยอมรับ การตอบสนองที่ยืดหยุ่น (ทั้งกระบวนการ, การวางแผน,วิธีการ) จากบุคคลที่ถูกใช้อิทธิพลส่วนบุคคล การใช้อิทธิพลแบบการใช้คำสั่ง และการขอความช่วยเหลือจะไม่ให้อิสระต่อผู้ถูกใช้อิทธิพล ไม่เพียงแต่ว่าจะต้องทำอะไรเท่านั้น แต่จะต้องทำตามที่ต้องการด้วย

บุคคลที่ใช้กลยุทธ์ความเกี่ยวพันจะมองว่าบุคคลมีลักษณะต่างๆกับที่ตนมีความต้องการตามแบบการใช้คือความเกี่ยวพันนั้น เห็นว่าคนทำงานด้วยกันเป็นการเพิ่มทรัพยากรอื่นๆ อย่างหนึ่งและตัดสินใจจะมีการแบ่งทรัพยากรนั้นไปอย่างไร บ่อยครั้งที่สมาชิกเห็นว่าการเกี่ยวพันกับบุคคลอื่นแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างกันได้

บุคคลที่ใช้กลยุทธ์แบบการเจรจาต่อรอง ต้องการที่จะให้คนอื่นทำอะไรในสิ่งที่พวกเขาเห็นด้วยเท่านั้น และจะช่วยเหลือผู้อื่นก็ต่อเมื่อได้มีการทำสัญญากันเท่านั้น ผู้บริหารที่เป็นนักต่อรองโดยปกติให้ในสิ่งเล็กๆน้อยๆ เพื่อที่จะได้มาในสิ่งเล็กๆน้อยๆ :ฉันจะให้เงินเดือนสูงขึ้น (ซึ่งเป็นสิ่งที่มีคุณค่าต่อคุณ) ถ้าคุณจะเป็นคนที่ทำงานหนัก (ซึ่งเป็นสิ่งที่มีคุณค่าต่อฉัน) บ่อยครั้งที่ความขัดแย้งระหว่างการใช้แรงงานกับการจัดการ ก็มักจะใช้การเจรจาต่อรอง : พวกเราจะลดความต้องการค่าจ้างให้ต่ำลง (ซึ่งเป็นสิ่งที่เราไม่ต้องการทำ) ถ้าคุณจะยืดหยุ่นจำนวนชั่วโมงในการทำงานให้กับเรา (ซึ่งเป็นสิ่งที่คุณไม่ต้องการทำ) การเจรจาต่อรองอาจจะอยู่ในรูปของการทำพยาย : พวกเราจะทำตามทิศทางที่คุณต้องการถ้าคุณทำให้คณะกรรมการเห็นดีเห็นงามด้วยไม่อย่างนั้น เราจะทำตามทิศทางของเรา

บุคคลที่ใช้อำนาจการใช้คำสั่ง (Direction) ต้องการให้ผู้อื่นทำเฉพาะในสิ่งที่เขาบอกให้ทำ ซึ่งไม่ใช่ตั้งแต่เริ่มต้นหรือผลของความพยายามของการใช้อิทธิพล การใช้คำสั่งของผู้บริหาร พยายามที่จะไม่ให้เกิดการต่อต้านด้วยการซื้อ (Purchasing) การขอมตามโดยรางวัลหรือการขอมตามด้วยการคุกคาม (Threat) และการแทรกแซง (Sanctions) ซึ่งเขารู้ดีว่าเขาต้องการให้ผู้อื่นแสดงพฤติกรรมอย่างไร (ต้องการการตอบสนองที่เฉพาะเจาะจง) และจะใช้เพื่อประกันว่าได้รับการขอมตาม

ในขณะที่การขอความร่วมมือ (Enlistment) เป็นลักษณะการใช้อิทธิพลเพื่อการตอบสนองที่เฉพาะเจาะจงนั้นคือจำกัดการใช้ความช่วยเหลือ โดยทั่วไปแล้วการขอความร่วมมือจะอยู่บนพื้นฐานความต้องการ (Need) : "กรุณาให้สำนักงานที่ใหญ่กว่านี้กับฉัน ฉันต้องการพื้นที่มากกว่านี้" หรือบนพื้นฐานของข้อมูลข่าวสาร (Information) : สำนักงานขนาดใหญ่จะทำให้ลูกค้าประทับใจง่ายขึ้น "สุดท้ายเป็นการแสดงออกทางอารมณ์ (Emotion) : คุณรู้จักฉันอย่างลึกซึ้งดีพอ กว่าเกลียดพื้นที่คับแคบ"

คัมมิง (Cuming. 1981 : 100) ได้แสดงองค์ประกอบของกลยุทธ์การใช้อิทธิพลแต่ละแบบได้ดังนี้

ความเกี่ยวพัน (Involvement) ประกอบด้วย

1. การแบ่งปัน (Sharing) การได้มาซึ่งความเกี่ยวพันนี้ โดยการสร้างบนพื้นฐานของความคิดของผู้อื่น “ฉันเสนอให้พวกเรารวมทรัพยากรของพวกเรา, แลกเปลี่ยนความคิดเห็น, การติดต่อและในกระบวนการกับบางสิ่งที่เราไม่ควรทำตามลำพัง” การให้ขีดความสามารถ (Enabling) การได้มาซึ่งความเกี่ยวพันนี้โดยการเสนอข้อมูลข่าวสาร “จะให้คุณบางอย่าง – ข้อมูลข่าวสาร การติดต่อ, การสนับสนุนอารมณ์ – และให้มันกับคุณในการตัดสินใจว่าคุณจะทำอะไร มัน”

2. การให้ความร่วมมือ (Cooperation) การทำให้เกิดความเกี่ยวพันนี้โดยการสนับสนุนหรือยอมรับการเสนอแนะของบุคคลอื่น “ฉันจะทำตามที่คุณขอ และในกระบวนการ, คาดว่าฉันจะสามารถทำให้เกิดผลในผลลัพธ์ตอนท้าย”

การขอความร่วมมือ (Enlistment) ประกอบด้วย

1. การชักชวน (Soliciting) เป็นการขอร้องให้สนับสนุนเพราะความต้องการ “ฉันขอร้องเพราะฉันต้องการความช่วยเหลือของคุณ และเหตุก็เพราะว่ามันคุ้มค่า”

2. การขอคำปรึกษา (Advising) เป็นการขอร้องให้สนับสนุนที่อยู่บนพื้นฐานของข้อมูลข่าวสาร “ฉันขอเพราะต้องการให้คุณให้เหตุผลที่ดีและเพียงพอ”

3. ความนิยมชมชอบ (Courting) เป็นการขอให้สนับสนุนที่อยู่บนพื้นฐานของมิตรภาพ (Friendship) “ขอร้องเพราะว่าฉันมีเสน่ห์-หรือเพราะว่าคุณชอบฉัน”

การใช้คำสั่ง (Direction)

1. การสั่ง (Ordering) เป็นการกำหนดทิศทางหรือวิถีปฏิบัติโดยปราศจากทางเลือก “พูดเพราะว่าฉันมีสิทธิ์และมีอำนาจที่จะบอกคุณให้ทำอะไร”

2. การบังคับ (Forcing) ให้ทำตามที่ต้องการโดยห้ามปฏิเสธ “ถ้าคุณต้องการจะหลีกเลี่ยงอันตราย หรือ เพราะคุณต้องการให้ได้อะไรที่คุณต้องการ”

3. การปิดกั้น (Blocking) ตรงข้ามกับการบังคับ ; บังคับมิให้บุคคลอื่น ทำหน้าที่ที่จะนำไปสู่จุดหมาย ทั้งนี้เพื่อให้บางอย่างที่มีคุณค่าหรือหลีกเลี่ยงการลงโทษ “อย่าทำเช่นนั้นเสีย ถ้าคุณทำมันเช่นนี้คุณจะต้องเสียใจ ; ถ้าคุณไม่ทำเช่นนี้ฉันจะให้รางวัลคุณ”

การเจรจาต่อรอง (Negotiation)

1. การแลกเปลี่ยน (Trading) เป็นการแลกเปลี่ยนสิ่งที่มีคุณค่ากับสิ่งที่มีคุณค่า “จะให้คุณบางอย่างในสิ่งที่คุณต้องการถ้าคุณจะให้ฉันในสิ่งที่ฉันจะต้องการ”

2. การประนีประนอม (Compromising) เป็นการทำให้เกิดความสิ้นสุด เสีย - ยอมเสีย “จะให้ไปตามนั้น ถ้าคุณจะให้และทำตามที่ฉันขอ” บางครั้งการประนีประนอมเพื่อให้สูญเสียอย่างน้อยที่สุดถ้าหากการโต้แย้งเกิดการยืดเยื้อ

3. การแข่งขัน (Contesting) การกำหนดสถานการณ์ของการแพ้ - ชนะ (มันมีทางเดียวเท่านั้นที่จะแก้ปัญหานี้) “ถ้าฉันชนะคุณต้องทำตามทางของฉัน ถ้าคุณชนะฉันจะทำตามทางของคุณ” การใช้กลวิธีแบบการเจรจาต่อรอง (Negotiation) และการใช้คำสั่ง (Direction) จะใช้ได้ดีกับอำนาจที่เป็นทางการ ซึ่งได้แก่ อำนาจการลงโทษ - รางวัล หรืออำนาจในตำแหน่ง ส่วนการขอความร่วมมือ และความเกี่ยวพัน จะใช้ได้ดีกับอำนาจที่ไม่เป็นทางการ เช่น อำนาจมิตรภาพ การติดต่อหรืออำนาจความเชี่ยวชาญไม่มีกลยุทธ์จะดีหรือเลวด้วยตัวมันเองซึ่งแต่ละกลวิธีนั้นจะเหมาะสมหรือไม่เหมาะสมขึ้นอยู่กับสถานการณ์ (Cuming.1981 : 101) โทสิ, ริซโซ และ แครร์รอลล์ (Tosi, Rizzo and Carroll. 1990 : 593 - 595) ได้จำแนกการใช้กลยุทธ์การใช้อิทธิพลออกเป็น 5 ประเภท ดังนี้

1. การใช้เหตุผล (Reason) เป็นกลวิธีอิทธิพลที่ใช้บ่อยมากโดยเฉพาะการใช้อิทธิพลจากระดับล่างไปยังระดับบน การใช้เหตุผลเป็นการชักชวนผู้อื่นโดยข้อมูลข่าวสาร ซึ่งข้อมูลข่าวสารเหล่านี้จำเป็นต้องมีความตรงไปตรงมา และถูกนำเสนอโดยผู้ใช้อิทธิพลซึ่งผลของมันจะถูกประเมินด้วยโดยระบุว่ามีความต้องการ ตัวอย่างเช่น ผู้จัดการฝ่ายวิศวกรรมต้องการให้มีการตรวจสอบและประเมินโครงการใหม่ จึงนำเสนอโดยการวิเคราะห์ถึงผลได้ผลเสียของโครงการ ทำให้ไม่สามารถพิจารณาโดยรีบด่วนได้

2. พฤติกรรมการถือสิทธิ์ (Assertive behavior) เป็นความพยายามการใช้อิทธิพลโดยใช้คำสั่งและกำลังต่อผู้อื่น เป็นการใช้ความรุนแรง และความพยายามอย่างก้าวร้าวหรือที่จะให้ได้มาซึ่งการยอมทำตามโดยผู้อื่น ในองค์การ การถือสิทธิ์อาจจะออกมาในรูปแบบจากการออกคำสั่งโดยตรง คิปนิสและคณะ (Tosi, Rizzo, and Carroll.1990 : 594 ; citing Kipnis and others. 1984) เห็นว่าเป็นการใช้ “กฎเหล็กแห่งอำนาจ” (Iron law of power) ในสภาวะที่ขัดแย้งในด้านอำนาจระหว่างผู้ใช้อิทธิพลและเป้าหมายมากเท่าใด ย่อมทำให้เกิดพฤติกรรมการถือสิทธิ์มากตามขึ้น อย่างไรก็ตามผู้บริหารไม่ควรเริ่มต้นด้วยการร้องขออย่างง่าย ๆ และอาศัยอำนาจหน้าที่อันชอบธรรม แต่ถ้ามีการต่อต้านจึงหันมาใช้พฤติกรรมการถือสิทธิ์

3. การทำสัญญาต่อรอง (Bargaining) การทำสัญญานั้นเป็นการที่บุคคลหนึ่งพยายามที่จะใช้อิทธิพลต่อผู้อื่น ด้วยการเจรจาต่อรอง (Negotiation) และการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์หรือการช่วยเหลือ อย่างไรก็ตามการทำสัญญาขึ้นอยู่กับหลายปัจจัยด้วยกันคือ 1) แต่ละฝ่ายต้องมีบางสิ่งที่ดีเป็นที่พึงปรารถนา 2) แต่ละฝ่ายต้องมีความสามารถที่จะตัดสินใจปฏิเสธ เมื่อต้องการสูญเสียบางสิ่งบางอย่าง 3) แต่ละฝ่ายมีความจริงจังในการเจรจา

4. การหาผู้สนับสนุน (Acquiring sponsor) การได้รับคำปรึกษา สนับสนุน สามารถเป็นฐานของการใช้สิทธิได้ ผู้สนับสนุนเป็นบุคคลที่อยู่ในระดับสูงกว่าหรือมีอำนาจโดยตำแหน่งและเป็นที่สนใจของบุคคลอื่น การได้รับการสนับสนุนเพื่อการใช้อิทธิพลมีอยู่ด้วยกัน 2 แนวทางคือ ประการแรก ผู้สนับสนุนเห็นด้วยกับการตัดสินใจ ซึ่งผลนี้จะเป็นการส่งเสริมความก้าวหน้าของบุคคล ในขณะที่เดียวกันก็เป็นการสร้างความภักดีของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อผู้สนับสนุน ประการที่สอง ผู้สนับสนุนอาจจะพิจารณาความคิดและโครงการของบุคคล ถ้าโครงการและความคิดนั้นดี ผู้สนับสนุนก็ให้ความเชื่อถือสำหรับที่จะให้บุคคลเป็นผู้ตัดสินใจได้ วิธีการหนึ่งที่จะได้มาซึ่งผู้สนับสนุน คือ การแสดงถึงความสามารถ (Demonstrating competence) ในการปฏิบัติงานที่มีความสำคัญและทำให้เห็นอยู่เป็นประจำจะทำให้บุคคลที่อยู่ในตำแหน่งสูงกว่าเกิดความสนใจและสามารถให้การสนับสนุน อีกทางหนึ่งก็คือ การเอาอกเอาใจ (Ingratiation) การเอาอกเอาใจปกติจะจบลงด้วยการประจบ และแสดงถึงความผูกพัน หรือศักยภาพของความผูกพัน การประจบเป็นการเสริมแรงทางบวกเพื่อนำไปสู่เป้าหมาย

5) การสร้างความประทับใจ (Dramaturgy) วิธีทางหนึ่งที่จะพัฒนาอำนาจก็คือ การสร้างความประทับใจในสิ่งหนึ่งสิ่งใดที่มีอยู่ การควบคุมข้อมูลข่าวสารหรือโอกาสที่ทำให้ผู้อื่นรับรู้ถึงความประทับใจเช่น เสื้อนอกสีขาวยของหมอเป็นการใช้ถ้อยคำทางเวชกรรมไม่ได้เป็นการเพิ่มความสามารถในทางเทคนิคแต่อย่างใด แต่เป็นการสื่อความหมายที่สำคัญมากสำหรับคนไข้ และเหมือนกับผู้บริหารระดับสูงที่สามารถสร้างความประทับใจของอำนาจ โดยการกระทำและแสดงให้เห็นถึงความจงรักภักดีต่อองค์กรอยู่ในระดับสูง ซึ่งการกระทำโดยใช้สัญลักษณ์ เช่น การขยายสำนักงานให้ใหญ่ขึ้น การปูพรมให้ทั่วและใช้อุปกรณ์ตกแต่งเป็นพิเศษ นอกจากนี้ผู้บริหารยังสามารถที่จะแบ่งสมาชิกในระดับต่ำกว่าให้อยู่ในสถานภาพที่ชัดเจน ซึ่งถ้าหากผู้บริหารทำดังนี้แล้วสมาชิกในระดับต่ำกว่าก็สามารถที่จะเกิดความประทับใจต่อผู้บริหาร พวกเขาก็จะให้ความประทับใจด้วยการแสดงความจงรักภักดี และสร้างความเชื่อในความสามารถทางการทำงานของพวกเขา การเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาที่ดีสามารถเป็นหนทางให้ได้มาซึ่งอำนาจ เพราะผู้บริหารจะไว้เนื้อ

เชื้อใจในตำแหน่งของเขา การเป็นผู้ได้บังคับบัญชาที่สามารถขยายไปสู่อำนาจจากฐานอำนาจหน้าที่อันชอบธรรมที่มีอยู่ในปัจจุบัน

มีการศึกษาพฤติกรรมการใช้อิทธิพลโดยเรียกพฤติกรรมการใช้อิทธิพลว่า "กลวิธีการใช้อิทธิพล" (Influence tactics) (Kipnis, Schmidt and Wilkison.1980 : 440 - 452 ; Mowday. 1978 : 137-156 ; Porter, Allen and Angle. 1981 : 358 - 368 ; Schilit and Locke. 1982 : 304 - 316 ; Yukl and Tracey.1992 : 525 - 535) ซึ่งในกลุ่มที่มีการศึกษาเกี่ยวกับกลวิธีการใช้อิทธิพลนี้ คิปนิส ชมิทท์ และวิลคินสัน (Kipnis, Schmidt and Wilkison.1980 : 440 - 452) นับได้ว่าเป็นกลุ่มแรกที่พยายามศึกษา และจำแนกกลวิธีการใช้อิทธิพลออกเป็นวิธีต่างๆอย่างชัดเจน ซึ่งผลจากการศึกษาในครั้งนั้น ได้เสนอกลวิธีการใช้อิทธิพลออกเป็น 8 กลวิธี ซึ่งได้แก่ กลวิธีการถือสิทธิ์ (Assertiveness) กลวิธีการเอาอกเอาใจ (Ingratiation) กลวิธีการใช้เหตุผล (Rationality) กลวิธีการแทรกแซง (Sanctions) กลวิธีการแลกเปลี่ยน (Exchange) กลวิธีการอาศัยเบื้องบน (Upward appeal) กลวิธีการปิดกั้น และกลวิธีการอาศัยพันธมิตร (Coalitions) ต่อมา ยูคัลและฟาลเบ (Yukl and Falbe.1990 : 132-133) ได้ทำการศึกษาตามแนวคิดนี้ต่อ แต่เห็นว่ากลวิธีการใช้อิทธิพลแบบแทรกแซง(Sanctions) และกลวิธีการปิดกั้น(Blocking)มีความไม่ชัดเจนในสังกัป (Concept) และการวัด จึงได้ตัดทั้งสองกลวิธีนี้ออกไปและได้เพิ่มเติมกลวิธีการอาศัยการดลใจ (Inspiration appeals) และกลวิธีการขอคำปรึกษา (Consultation) ต่อมา ยูคัลและเทรซี (Yukl and Tracey.1992 : 256) ได้ปรับปรุงแนวคิดการใช้อิทธิพลนี้ต่อ ทั้งนี้เพื่อ ความครอบคลุมยิ่งขึ้น โดยการตัดกลวิธีการอาศัยเบื้องบน (Upward appeals) ออก และเพิ่มกลวิธีการใช้อิทธิพลความชอบธรรม(Legitimizing) และการอาศัยส่วนบุคคล (Personal appeals) ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ยึดเอากลวิธีการใช้อิทธิพลตามแนวคิดของ ยูคัลและเทรซี (Yukl and Tracey.1992 : 526) เป็นหลัก แต่ยังคงอาศัยแนวความคิดของ คิปนิส ชมิทท์ และวิลคินสัน (Kipnis, Schmidt and Wilkison.1980 : 445 - 447) และของ ยูคัลและฟาลเบ (Yukl and Falbe.1990 : 133) เพราะเนื้อหาของแนวคิดโดยส่วนใหญ่มีความเกี่ยวข้องกัน และเป็นการพัฒนามาตามลำดับ ดังนั้นการวิจัยในครั้งนี้จึงมีกลวิธีการใช้อิทธิพล 9 กลวิธี ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. กลวิธีความชอบธรรม (Legitimizing tactics)

เมื่ออำนาจหน้าที่คลุมเครือ หรือเกิดความสงสัยในความชอบธรรมผู้บริหาร อาจใช้กลวิธีความชอบธรรมตลอดช่วงเริ่มต้นของการร้องขอจนถึงช่วงสุดท้าย กลวิธีอันชอบธรรมมาจากเจตนาเชิงพฤติกรรมต่อความต้องการที่อยู่บนความชอบธรรม ตัวอย่างของกลวิธีอันชอบธรรมที่

ปรากฏชัดเจน ปลัดผู้มียศสูงกว่า ได้แสดงกฎระเบียบและนโยบายขององค์การและแสดงความมั่นคงของความคาดหวังในบทบาท ความชอบธรรมของการเรียกร้องและคำสั่งสามารถกระทำได้ในบางครั้งโดยใช้เอกสาร เช่น เขียนกฎระเบียบ นโยบาย กฎบัตร การจูงใจ การวางแผนหรือการพรรณนางาน กลวิธีอันชอบธรรมอื่นๆ เป็นสิ่งที่ชี้วัดความต้องการจากการเห็นพ้องของผู้บริหารระดับสูง หรือบางคนคงอยู่ในขอบเขตของอำนาจหน้าที่ของตนเอง

2. การชักชวนด้วยเหตุผล (Rational persuasion)

การชักชวนด้วยเหตุผล ผู้บริหารแสดงการโต้แย้งด้วยเหตุผล และมีความชัดเจนในความจริงในโครงการ หรือความต้องการในทางที่ดีที่สุดในการบรรลุเป้าหมาย หรือความสำเร็จในบางงาน การชักชวนด้วยเหตุผลมีความเหมาะสม เมื่อบุคคลเป้าหมายได้แบ่งปันวัตถุประสงค์ของงานเช่นเดียวกับผู้บริหาร แต่ไม่สามารถจำแนกโครงการที่เป็นหนทางที่ดีที่สุดในการบรรลุถึงจุดประสงค์ ในสถานการณ์ที่ผู้บริหารและบุคคลเป้าหมายมีวัตถุประสงค์ไม่ตรงกันการชักชวนด้วยเหตุผล อาจทำให้ประสบความสำเร็จในการทำให้เกิดความผูกพันและการยอมตามดังนั้น อันดับแรกควรตรวจสอบความคิดเห็นเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ก่อน ใช้กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบการชักชวนด้วยเหตุผล ความรู้ทางเทคนิคของผู้บริหารเป็นแหล่งข้อเท็จจริงและความชัดเจน โดยปกติกรณีการชักชวนด้วยเหตุผลจะรวมหมายถึงความคิดเห็นหรือการลงความเห็น (Inference) ที่ผู้บริหารถามผู้อื่นเกี่ยวกับการยอมรับค่านิยมอันฉาบฉวย (Face value) นั้น ไม่เพียงพอที่จะตรวจสอบว่าบุคคลเป้าหมายได้ ดังนั้น การสร้างอิทธิพลจากการชักชวนด้วยเหตุผลจึงขึ้นอยู่กับขนาดของการยอมรับในความน่าเชื่อถือ (Credible) และความไว้วางใจ (Trustworthy) ของผู้บริหารและสุดท้ายสามารถพิจารณาได้จาก ทักษะในการพูดชักชวนของผู้บริหาร

3. อาศัยการดลใจ (Inspiration appeal)

การดลใจ เป็นกลวิธีที่เกี่ยวข้องกับการใช้อารมณ์ (Emotion) ซึ่งตรงข้ามกับการชักชวนด้วยเหตุผล การอาศัยการดลใจเป็นความพยายามที่จะพัฒนาความกระตือรือร้น (Enthusiasm) และความผูกพัน โดยการปลุกเร้า (Arousing) ความเข้มแข็งทางอารมณ์และเชื่อมโยงความต้องการหรือการดลใจถึงความต้องการค่านิยม ความหวังและความคิดของบุคคล บางครั้งต้องครอบคลุมไปถึงความปรารถนาที่สำคัญของพวกเขา การใช้ความรู้สึกเพื่อพัฒนาและใช้ทักษะเพื่อความสำเร็จ อันมีคุณค่าในบางสิ่งที่คงสู่การปฏิบัติกรยอมรับความสามารถ เพิ่มเป็นสมาชิกที่ดีที่สุดในทีม หรือมีส่วนร่วมในการปฏิบัติเพื่อให้ได้สิ่งที่ดีกว่าบางครั้งพื้นฐานของการอาศัยการดลใจ อาจจะมาจกความรักชาติ (Patriotism) ความจงรักภักดี (Royalty) ความอิสระ (Liberty) ความเสรี (Freedom) ความสมหวังในตนเอง (Self fulfillment) ความเป็นธรรม (Justice)

ความยุติธรรม (Equality) ความเสมอภาค (Equity) ความรัก (Love) ความอดทน (Tolerance) หรือคุณงามความดี (Excellence) ความใจบุญสุนทาน (Humanitarianism) และความก้าวหน้า (Advancement) เช่น ทหารร้องขอที่จะเป็นอาสาสมัครไปในพื้นที่อันตรายด้วยความรักชาติหรือคนงานร้องขอที่จะทำงานในเวลาพิเศษเพราะว่าสามารถช่วยเหลือชีวิตคนได้มาก เป็นต้น

การตัดสินใจมีความซับซ้อนมาก ความซับซ้อนของการตัดสินใจนี้บางส่วนขึ้นอยู่กับการยอมรับ (Undertake) งาน ปริมาณของความพยายามและความเสี่ยงที่เข้ามาเกี่ยวข้อง และขนาดของการร้องขอที่เบี่ยงเบนไปจากประเพณีดั้งเดิมที่เคยปฏิบัติมา การตัดสินใจนี้ผู้บริหารจะต้องเข้าถึงค่านิยม ความหวัง และความกลัวของคนหรือกลุ่มที่ถูกใช้อิทธิพล ประสิทธิผลของกลวิธีการตัดสินใจนี้ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร เช่น ความชัดเจนในการแสดงจินตนาการและการอุปมาอุปไมย การใช้สัญลักษณ์ การใช้เสียงและให้สัญญาณถึงความสนใจและการกระตือรือร้น

4. การขอคำปรึกษา (Consultation)

การขอคำปรึกษา เป็นกระบวนการใช้อิทธิพล ซึ่งเป็นแรงจูงใจของบุคคลให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เป็นการเพิ่มโดยยินยอมให้บุคคลมีส่วนร่วมในการตัดสินใจการขอคำปรึกษา เป็นการเพิ่มอิทธิพลโดยรวมของความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับเป้าหมาย มากกว่าที่จะเป็นการถ่ายทอดจากผู้บริหารไปสู่บุคคลอื่นเพียงอย่างเดียว อย่างไรก็ตาม ต้องแยกให้ชัดเจนระหว่างการขอคำปรึกษาที่เป็นกลวิธีการใช้อิทธิพลกับการขอคำปรึกษาเพื่อใช้การตัดสินใจ แต่เมื่อใช้ในการเป็นกลวิธีการใช้อิทธิพลแล้วเป้าหมายที่สำคัญคือการได้มาซึ่งความผูกพันของบุคคลเป้าหมายที่จะสนับสนุนและมีส่วนร่วม ในการเปลี่ยนแปลงหรือสนับสนุนและมีส่วนร่วมในกลยุทธ์ เนื่องจากผู้บริหารมีแนวทาง และได้ตัดสินใจอยู่แล้ว บุคคลที่เป็นเป้าหมายจะถูกยอมให้มีอิทธิพลในการเปลี่ยนแปลง หรือกระบวนการการมีส่วนร่วมในกลยุทธ์ที่เป็นเพียงส่วนย่อย ๆ เท่านั้น แต่ไม่มีสิทธิที่จะตัดสินใจหรือเปลี่ยนแปลงใดๆ ในสิ่งที่ผู้บริหารไม่เห็นด้วยกับเป้าหมายของงาน

การขอคำปรึกษาเมื่อใช้เป็นกลวิธีการอิทธิพลสามารถมีหลายรูปแบบด้วยกัน ซึ่งสามารถใช้ได้ทั้งกับรายบุคคลหรือกลุ่มก็ได้และสามารถใช้ได้กับการประชุมของกลุ่มที่เป็นทางการ หรือการพูดคุยกับใครบางคนแบบไม่เป็นทางการก็ได้ อีกรูปแบบหนึ่งให้เห็นเป็นปกติของการขอคำปรึกษาก็คือการเสนอนโยบาย หรือแผนงานของผู้บริหาร นอกจากนี้การขอคำปรึกษาอาจจะเกิดในรูปแบบของการเจรจาต่อรอง (Negotiation) และการมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา

5. กลวิธีการแลกเปลี่ยน (Exchange tactics)

กลวิธีการใช้อธิทธิพลวิธีนี้มีความเกี่ยวข้องของคล้ายๆ กับว่า ผู้บริหารเสนอรางวัลต่อบุคคลเพื่อทำอะไรบางอย่างตามที่ผู้บริหารต้องการ เป็นการใช้สิ่งกระตุ้นที่เหมาะสมตามความแตกต่างของแต่ละบุคคลหรือใช้กระตุ้นกับบุคคลยินยอมทำตามความต้องการของผู้บริหาร ซึ่งลักษณะอย่างนี้ผู้บริหารเสนอที่จะให้สิ่งที่มีคุณค่า โดยสัญญาว่าจะจัดหาสิ่งที่มีคุณค่าซึ่งเป็นที่ปรารถนาของบุคคล

กลวิธีการแลกเปลี่ยน เป็นของความพยายามที่จะแสดงอำนาจด้วยการให้รางวัล (Reward power) เงื่อนไขที่จำเป็นสำหรับกลวิธีประเภทนี้คือ การควบคุมด้วยรางวัลเป็นที่ดึงดูดใจของบุคคล การเสนอรางวัลอาจจะเสนอในหลายรูปแบบ เช่น การสนับสนุนด้วยการเพิ่มเงินให้มากขึ้นหรือให้สนับสนุนบุคคล แบ่งปันทรัพยากรที่หายาก การช่วยเหลือบุคคลให้ทำงานอื่น การจัดหาข้อมูลข่าวสาร การสนับสนุนทางนโยบายในบางประเด็นหรือบางโครงการ การใช้ถ้อยคำที่ดีเพื่อความก้าวหน้าของบุคคล หรือเสนอแบ่งปันผลประโยชน์เมื่อโครงการหรืองานเสร็จบางครั้ง การใช้สัญญาสามารถเชื่อถือได้มากกว่าการแสดงให้เห็น การเสนอการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์บรรลุมล บุคคลรับรู้ว่าคุณบริหารสามารถอำนวยความสะดวกและมีคุณค่าเพียงพอที่จะปฏิบัติให้สำเร็จตามความประสงค์

6. อาศัยความเป็นส่วนบุคคล (Personal appeals)

การอาศัยความเป็นส่วนบุคคลในการขอให้ผู้ใดช่วยเหลือ ด้วยอยู่บนพื้นฐานของความ เป็นมิตร (Friendship) หรือความจงรักภักดี (Royalty) ที่มีต่อผู้บริหาร ความเป็นมิตรหรือความ จงรักภักดีมีมากเพียงใด ผู้บริหารยอมขอให้บุคคลนั้นช่วยเหลือได้มากเท่านั้น อย่างไรก็ตาม ถ้าหากผู้บริหารร้องขอเกินกว่าความสัมพันธ์เป็นมิตรนั้น ความต้องการนั้นอาจได้รับการปฏิเสธ ใน การพยายามที่จะให้การยอมรับนั้น บุคคลผู้รับจะรู้ว่า ความต้องการนั้นมีความสำคัญต่อผู้ บริหารจริงๆ ถ้าสิ่งที่ต้องการนั้นไม่ได้ถูกรับรู้ว่ามี ความสำคัญต่อผู้บริหารมันอาจไม่ถูกเอาใจใส่ หรือมีการปฏิบัติด้วยความพยายามเล็กน้อยเท่านั้น อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารควรอธิบายสิ่ง ที่ต้องการนั้นมีความสำคัญต่อตนเองเพียงไร

7. กลวิธีการเอาอกเอาใจ (Ingratiation tactics)

การเอาอกเอาใจ เป็นพฤติกรรมที่ทำให้ใครบางคนมีความรู้สึกดีกับตนเอง ตัวอย่าง เช่น การให้ความเคารพ (Compliment) การให้ความช่วยเหลือกับบางคน การบอกว่าพวกเขาว่า มีคุณสมบัติเหมาะกับงานมากที่สุด และแสดงความเป็นมิตรและช่วยเหลือเป็นพิเศษก่อนร้องขอ กลวิธีการเอาอกเอาใจสามารถใช้ประโยชน์ได้มาก แต่เมื่อพวกเขาได้รับความจริงใจ (Sincere)

พวกเขาก็จะหันมาเป็นมิตรอย่างแนบแน่นและเพิ่มอำนาจอ้างอิงมากขึ้น การเอาอกเอาใจมิใช่เพียงเป็นตัวกลางการใช้อิทธิพลเท่านั้น แต่ยังเป็นกลยุทธ์ใช้รักษาความสัมพันธ์ของคนให้ยาวนานขึ้นอีกด้วย

8. กลวิธีการกดดัน (Pressure tactics)

กลวิธีการกดดัน หรือเดิมเรียกว่าการถือสิทธิ์ (Yukl and Falbe. 1990 : 133) ซึ่งรวมหมายถึง การคุกคาม (Threat) คำเตือน และการยืนยันด้วยพฤติกรรม เช่นการย้ำถึงความต้องการหรือการตรวจสอบบ่อยๆ ถ้าบุคคลนั้นยอมตามที่ร้องขอ ในบางครั้งการขอร้องไม่ได้รับการเอาใจใส่ การแสดงถึงความโกรธเพียงพอที่จะทำให้เกิดความไม่เข้าใจกันและนำไปสู่การยอมตาม กลวิธีการกดดันบางครั้งเกิดผลข้างเคียง (Side effect) อย่างรุนแรง การคุกคาม (Threat) และการข่มขู่ (Intimidation) ดูเหมือนจะเป็นบ่อนทำลาย (Undermine) ความสัมพันธ์ในการทำงาน และนำไปสู่การหลีกเลี่ยงผู้บริหารเป้าหมาย หรือแสดงความก้าวร้าวเพื่อต่อต้านผู้บริหาร ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลไม่ควรเลือกใช้กลวิธีการกดดัน และควรใช้เป็นวิธีสุดท้ายเมื่อกลวิธีอื่นๆ ใช้ไม่ได้

9. กลวิธีการอาศัยพันธมิตร (Coalition tactics)

กลวิธีการใช้อิทธิพลที่กล่าวมาทั้งหมดนั้นเป็นการกระทำโดยตรงของผู้ใช้อิทธิพลเพียงคนเดียว การอาศัยพันธมิตร (Coalition) เกี่ยวข้องกับการใช้คนหลายๆ คน เมื่อเป็นไปไม่ได้ที่จะให้บุคคลเพียงคนเดียวกระทำโดยลำพังที่จะมีอิทธิพลต่อใครบางคน การอาศัยพันธมิตรเป็นกลวิธีการใช้อิทธิพลทางอ้อมซึ่งโดยปกติจะใช้เพื่อเป้าหมายทางนโยบาย อีกประการหนึ่งของการอาศัยพันธมิตรก็คือการนำบุคคลอื่นมาช่วยใช้อิทธิพลต่อบุคคลเป้าหมาย การอาศัยพันธมิตรสามารถเกิดขึ้นได้กับกลุ่มเพื่อน ผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาหรือบุคคลภายนอก เช่น ลูกค้า (Client) กับเจ้าของปัจจัยการผลิต (Supplies) การอาศัยพันธมิตรกับบุคคลที่มีอำนาจหน้าที่ (Authority) สูงกว่าบุคคลเป้าหมาย ซึ่งบางครั้งเรียกว่าการอาศัยเบื้องบน (Upward appeal) (Kipnis, Schmidt and Wilkison.1980 : 446 ; Yukl and Tracy.1990 : 133) เช่น สามารถนำเจ้านายของเพื่อนที่อยู่ในระดับเดียวกันมาสั่งเพื่อน เพื่อให้ปฏิบัติตามความต้องการของตน

นอกจากนี้ยังมีการอาศัยพันธมิตรแบบอื่นๆ เช่น การรับรองที่ระดับสูงกว่าของผู้ที่เป็นพันธมิตร เป็นพื้นฐานที่ทำให้เกิดแรงจูงใจมากขึ้นต่อบุคคลเป้าหมาย ซึ่งกลวิธีนี้ผู้ที่เข้ามาเป็นพันธมิตรกับคุณเห็นด้วยที่คุณจะบอกกับบุคคลเป้าหมาย ว่าเขาสนับสนุนโครงการของคุณแต่ไม่สามารถมีอิทธิพลใดๆ โดยตรงต่อบุคคลที่เป็นประโยชน์ต่อคุณ บางครั้งคุณอาจจะอ้างต่อบุคคล

เป้าหมายว่า โครงการได้รับการสนับสนุนโดยบุคคลซึ่งบุคคลนั้นชื่นชอบและนับถือ กลวิธีการอาศัยพันธมิตรโดยปกติใช้ร่วมกับกลวิธีอิทธิพลโดยตรงอื่นๆ อย่างน้อยหนึ่งวิธี

ในการใช้กลวิธีการใช้อิทธิพลนั้นเป็นไปได้ว่า ผู้บริหารอาจจะใช้มากกว่าหนึ่งวิธีในเวลาเดียวกัน ซึ่งจากการศึกษาของ เคส, โคชีเออร์, เมอร์คินสันและ คีส์ (Case and others.1988 : 25 - 31) พบว่า การใช้กลวิธีสองวิธีหรือมากกว่าจะให้ประสิทธิผลมากกว่าการใช้อิทธิพลกลวิธีใดวิธีหนึ่งเพียงลำพัง ซึ่งคิปนิสและชมิทท์ (Barry and Shapiro. 1992 : 1431 ; citing Kipnis and Schmidt.1985) ได้ทำการผสมผสานกลวิธีต่างๆ และสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท ด้วยกันคือ 1) กลวิธีแบบแข็ง (Hard tactics) เป็นกลวิธีการใช้อิทธิพลเพื่อให้บุคคลอื่นยอมตามโดยการแสดงการมีสิทธิของตนเองออกมาโดยตรง 2) กลวิธีแบบนุ่มนวล (Soft tactics) เป็นการใช้อิทธิพลเพื่อให้บุคคลอื่นยอมตามที่อยู่บนพื้นฐานของการเอาอกเอาใจ (Flattery) และมิตรไมตรี (Friendliness) ซึ่งได้แก่ ความเป็นมิตร (Friendly) ความกรุณา (Gracious) หรือ ความมีสัมมาคารวะ (Polite) (Tepper, Brown and Hunt. 1993 : 1905) และ 3) กลวิธีแบบมีเหตุผล (Rational) ซึ่งเป็นกลวิธีการใช้อิทธิพลที่อาศัยประโยชน์จากข้อตกลงหรือการทำสัญญาระหว่างกัน (Bargaining) และใช้ความมีเหตุผล (Logic) เพื่อให้บุคคลอื่นยอมตาม ซึ่งการผสมกลวิธีการใช้อิทธิพลตามแนวคิดของ คิปนิสและชมิทท์ (Barry and Shapiro. 1992 : 1431 ; citing Kipnis and Schmidt. 1995) และแนวคิดของฟาลเบและยูคิล (Falbe and Yukl. 1992 : 638-653) ที่ได้ทำการศึกษาในลำดับต่อมา สามารถจำแนกได้ว่า กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบนุ่มนวล ประกอบไปด้วย กลวิธีการขอคำปรึกษา การเอาอกเอาใจ การอาศัยการดลใจ และการอาศัยส่วนบุคคล กลวิธีแบบแข็ง ประกอบไปด้วย กลวิธีการกดดัน การอาศัยพันธมิตร และกลวิธีความชอบธรรม และกลวิธีแบบมีเหตุผล ประกอบไปด้วย กลวิธีการชักชวนด้วยเหตุผลและกลวิธีการแลกเปลี่ยน

2.3 การใช้กลวิธีการใช้อิทธิพลอย่างมีประสิทธิภาพ

คัมมิง (Cuming. 1981 : 107) เห็นว่ากลยุทธ์การใช้อิทธิพลจะมีประสิทธิภาพหรือไม่ขึ้นอยู่กับว่า เลือกใช้กลยุทธ์การใช้อิทธิพลได้เหมาะสมกับสถานการณ์หรือเงื่อนไขหรือไม่ ซึ่งการเลือกใช้กลยุทธ์การใช้อิทธิพลนี้ ดังมีรายละเอียดดังตาราง 2

ตาราง 2 แสดงเงื่อนไขของการใช้การใช้กลยุทธ์การใช้อิทธิพล

เงื่อนไข	กลยุทธ์การใช้อิทธิพล			
	ความเกี่ยวพัน (Involvement)	การเจรจาต่อรอง (Negotiation)	การใช้คำสั่ง (Direction)	การขอความร่วมมือ (Enlistment)
เป้าหมาย (Goals)	เป้าหมายของผู้บริหาร เป็นการพึ่งพากัน; ผู้ บริหารมีส่วนร่วมสนับสนุน ผู้อื่นและผู้อื่นก็ช่วย เหลือสนับสนุนผู้ บริหารเช่นกัน	เป้าหมายของผู้บริหาร เป็นอิสระ; ไม่เกี่ยวข้อง กัน	เป้าหมายของผู้บริหาร เป็นลักษณะการพึ่งพาที่ สวนทางกัน; ถ้าผู้บริหาร ประสบความสำเร็จคน อื่นจะล้มเหลว	ผู้บริหารไม่สามารถไปถึง เป้าหมายโดยปราศจากการ ช่วยเหลือของผู้อื่นแต่เป้า หมายไม่ได้ขึ้นอยู่กับผู้ บริหาร
การควบคุม (Controls)	มีความเชื่อมั่นในความ ผูกพันและการตัดสินใจ ใจของบุคคลอื่น	"กฎระเบียบ" จะต้อง ครอบคลุมทั้งความยุติ ธรรมและความละเมิด ซึ่งทั้งสองฝ่ายจะต้อง เข้าใจตรงกันในการทำ สัญญา	ผู้บริหารพบทางที่จะ ทำลายก่อนที่ผู้บริหารจะ เสียหายอย่างหนัก	บุคคลอื่นสามารถเปลี่ยน แปลงสิ่งไม่ได้ให้โดยพวก เขาจะไม่ได้ประโยชน์จาก ความเสียหายของผู้บริหาร
ความเร่งรีบ (Urgency) เวลา (Time)	เวลาเป็นสิ่งที่ใช้สำรวจ และแก้ปัญหาการขัด เวลาออกไปจะทำให้ เกิดความเสียหายทั้ง สองฝ่าย	การยืดเวลาออกไปทำ ให้เกิดความเสียหาย ต่อผู้อื่นมากกว่าคุณ : คุณมีความอดทนมาก กว่าผู้อื่น ; หรือการยืด เวลาออกไปจะได้รับ ความเสียหายทั้งสอง ฝ่าย	การยืดเวลาออกไปเป็น ความเสียหายต่อผู้บริหาร	การยืดเวลาออกไปทำให้ คุณเสียหายมากกว่าคนอื่น
ความสมดุล ของอำนาจ (Balance of power)	ทั้งสองฝ่ายมีข้อมูลข่าว สารหรือความเชี่ยวชาญ ที่แต่ละฝ่ายต้อง พึ่งพาหรือทั้งสองฝ่ายมี ความนับถือกัน	ทั้งสองฝ่ายสามารถ ช่วยเหลือ (ให้รางวัล) หรือความเสียหาย (ลง โทษ) ซึ่งกันและกัน	ผู้บริหารสามารถให้ รางวัลลงโทษบุคคลอื่นได้ มากกว่าบุคคลอื่นให้ รางวัลหรือโทษต่อผู้ บริหารได้	บุคคลอื่นนิยมชมชอบผู้ บริหาร มีความนับถือ และ ไม่อยู่ในตำแหน่งที่จะรับ ความเสียหายจากผู้บริหาร
ต้องการ ความผูก พัน (Commitment required)	ต้องการให้ผู้อื่นมีความ ผูกพันระยะยาวต่อเป้า หมายของผู้บริหาร	ความผูกพันใน สัญญาหรือการตกลง ร่วมกันมีความสำคัญ มากกว่าความผูกพัน ในเป้าหมาย	ความผูกพันระยะยาว ของบุคคลอื่นไม่มีความ สำคัญ; สามารถรับการ เป็นฝ่ายตรงข้ามหรือเป็น ศัตรูกันได้ (หากคนอื่นมา แทนได้)	การอนุญาตหรือการยิน ยอมมีความสำคัญมากกว่า ความผูกพัน; การเป็นฝ่าย ตรงข้ามหรือเป็นศัตรูกัน เป็นสิ่งที่ผู้บริหารรับไม่ได้

ที่มา : คัมมิง (Cuming, 1981 : 107)

ดังนั้น จะเห็นว่าการศึกษาที่จะเลือกใช้กลยุทธ์ใด จะต้องพิจารณาเงื่อนไขและสถานการณ์ด้วยเช่นกัน ภายใต้เงื่อนไขความสมดุลของอำนาจในสถานการณ์ ผู้บริหารและบุคคลที่ผู้บริหารจะใช้อิทธิพลหรืออำนาจ เป็นบุคคลที่สามารถให้รางวัลหรือลงโทษได้พอๆ กับผู้บริหารที่ลงโทษหรือให้รางวัลกับเขา กลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุดที่ผู้บริหารควรเลือกใช้ก็คือการเจรจาต่อรอง เป็นต้น

3.ความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจและอิทธิพล

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจและอิทธิพลในเชิงกระบวนการจะทำให้เราเข้าใจความหมายของคำทั้งสองนี้มากขึ้น นอกจากนี้ยังเป็นประโยชน์สำหรับการสร้างกรอบแนวคิดสำหรับการวิจัยในลำดับต่อไปอีกด้วย เซอร์เมอร์ฮอร์น (Shermerthorn. 1991 : 431) ได้เสนอแบบจำลองแหล่งอำนาจและการเกิดอิทธิพล ซึ่งมีรายละเอียดดังภาพ ประกอบ 4

กระบวนการเกิดอิทธิพล

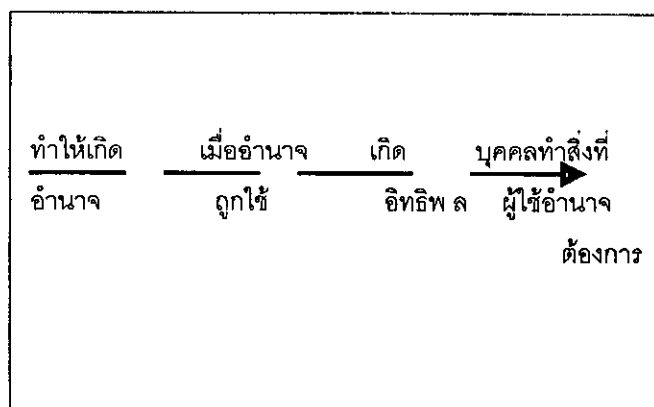
แหล่งอำนาจ

ในตำแหน่ง

4. การให้รางวัล
5. การบังคับ
6. ความชอบ

ส่วนบุคคล

7. ความเชี่ยวชาญ
8. การอ้างอิง

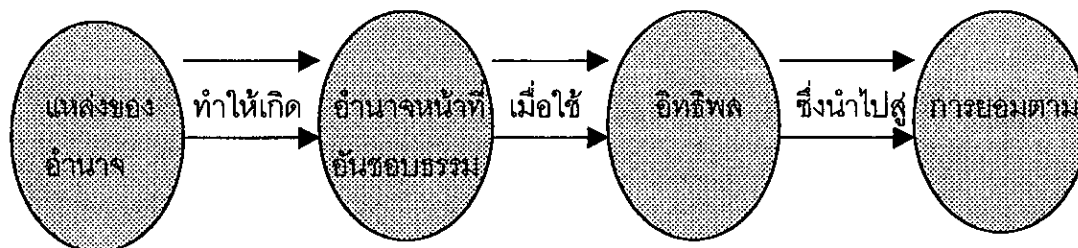


ภาพประกอบ 4 ความสัมพันธ์ของอำนาจกับการเกิดอิทธิพล

ที่มา : เซอร์เมอร์ฮอร์น (Shermerthorn. 1991 : 431)

จากภาพประกอบ 4 จะเห็นว่าบุคคลที่มีแหล่งอำนาจอย่างน้อยหนึ่งแหล่งทำให้บุคคลมีอำนาจ และเมื่อบุคคลใช้อำนาจออกไปจึงทำให้มีอิทธิพลเกิดขึ้นและสุดท้ายบุคคลที่ถูกใช้อำนาจและอิทธิพลก็จะมีการเปลี่ยนแปลงไปตามทิศทางที่ผู้ใช้อำนาจต้องการ

โทสิ, ริสโซ และ แครร์รอลล์ (Tosi, Rizzo and Carroll. 1990 : 559) ได้เสนอแบบจำลองความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจอิทธิพล และการยอมตามดังในภาพประกอบ 5



ภาพประกอบ 5 ความสัมพันธ์ของอำนาจ อิทธิพลและการยอมตาม
ที่มา : โทสิ, ริซโซ และแครร์รอล (Tosi, Rizzo and Carroll. 1990 : 559)

จากภาพประกอบ 5 จะเห็นว่าตามแนวคิดนี้แหล่งของอำนาจจะทำให้เกิดอำนาจหน้าที่อันชอบธรรม (Legitimate authority) สิทธิในการตัดสินใจในการใช้คำสั่ง (Command) ของบุคคลที่มีเหนือบุคคลอื่นซึ่งได้แก่การแทรกแซง (Sanction) หรือการอนุมัติต่างๆ (Approve) ในองค์การ ในขณะที่อำนาจ (Power) หมายถึงกำลัง (Force) หรือความสามารถในการบังคับ (Extract) ให้เกิดการยอมตาม ซึ่งเมื่อใช้อำนาจหน้าที่และอำนาจออกไปจะทำให้เกิดอิทธิพล ซึ่งการใช้อิทธิพลก็มีวิธีการต่างไปและอิทธิพลนี้จะนำไปสู่การยอมตาม ดังนั้น เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ของอำนาจและอิทธิพลเชิงกระบวนการจะเห็นว่าแหล่งของอำนาจจะทำให้เกิดอำนาจและผู้มีอำนาจจะมีอิทธิพลเมื่อมีการใช้อำนาจออกไปเท่านั้น และสุดท้ายผลการใช้อำนาจและอิทธิพลจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงหรือปฏิบัติของผู้ถูกใช้อำนาจต้องไปในทิศทางที่ผู้ใช้อำนาจต้องการ

คัมมิง (Cuming. 1981 : 111) กล่าวว่า กุญแจสำคัญที่สุดของการใช้อำนาจอย่างมีประสิทธิภาพคือ ความยืดหยุ่น (Flexibility) ซึ่งหมายถึงการยอมรับการตอบสนองต่ออำนาจอย่างยืดหยุ่นไม่กำหนดเจาะจงเกินไป อย่างไรก็ตามการใช้อำนาจจะให้เกิดประสิทธิผลนั้น ประเภทของอำนาจที่ใช้จะต้องมีความสอดคล้องกับกลวิธีการใช้อิทธิพลด้วย เพราะการใช้องค์วิธีการใช้อิทธิพลที่เหมาะสมกับฐานอำนาจจะทำให้กลวิธีการใช้อิทธิพลมีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังแสดงในตาราง 3

ตาราง 3 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างฐานอำนาจกับกลวิธีการใช้อิทธิพล

ประเภทอำนาจ	กลวิธีการใช้อิทธิพล
อำนาจในตำแหน่ง - อำนาจการให้รางวัล - อำนาจการบังคับ - อำนาจอันชอบธรรม	การใช้คำสั่ง (Direction) - การบังคับ (Forcing) - การสั่ง (Ordering) - การปิดกั้น (Blocking) การเจรจาต่อรอง (Negotiation) - การแลกเปลี่ยน (Trading) - การประนีประนอม (Compromising) - การแข่งขัน (Contesting)
อำนาจส่วนบุคคล - อำนาจความเชี่ยวชาญ - อำนาจอ้างอิง	ความเกี่ยวพัน (Involvement) - การแบ่งปัน (Sharing) - การให้ขีดความสามารถ (Enabling) - การให้ความร่วมมือ (Cooperation) การขอความร่วมมือ (Enlisting) - การชักชวน (Soliciting) - การขอคำปรึกษา (Advising) - ความนิยมชมชอบ (Courting)

ที่มา : คัมมิง (Cuming. 1981 : 11)

จากตาราง 3 จะเห็นว่า เมื่อมีฐานอำนาจหรือประเภทอำนาจ การให้รางวัล อำนาจการบังคับและอำนาจอันชอบธรรม กลวิธีการใช้อิทธิพลที่ควรเลือกใช้คือ กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบการใช้คำสั่งหรือการเจรจาต่อรอง จึงจะทำให้การใช้อำนาจนั้นเกิดประสิทธิผลในขณะที่อำนาจความเชี่ยวชาญและอำนาจอ้างอิง ควรใช้กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบความเกี่ยวพัน หรือการขอความร่วมมือจึงจะเกิดประสิทธิผลเช่นเดียวกัน

งานวิจัยที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจกับกลวิธีการใช้อิทธิพลได้แก่การศึกษาของแบรส และเบอร์คฮาร์ดท์ (Brass and Burkhardt. 1993 : 457-466) ได้ศึกษาศักยภาพของ

อำนาจและพฤติกรรมการใช้อำนาจ โดยการศึกษาโครงสร้างและพฤติกรรม ซึ่งพฤติกรรมการใช้ อำนาจนี้หมายถึง กลวิธีการใช้อิทธิพล ผลการศึกษาพบว่า กลวิธีการใช้อิทธิพลการถือสิทธิ์ การ ดลใจ การแลกเปลี่ยน การอาศัยเบื้องบน การใช้เหตุผลและการอาศัยพันธมิตรมีความสัมพันธ์ กับการรับรู้อำนาจ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ ยูคิลและเทรซี (Yukl and Tracey.1992 : 525 - 535) ที่พบว่าการใช้กลวิธีการใช้อิทธิพลที่มีประสิทธิผลนั้นขึ้นอยู่กับการมีฐานอำนาจที่เหมาะสม ในการใช้อิทธิพลนั้น ๆ ซึ่งนั่นหมายความว่า การใช้กลวิธีการใช้อิทธิพลจะต้องพิจารณาว่าตนมี ฐานอำนาจใดแล้วเลือกใช้ให้สอดคล้องกับฐานอำนาจนั้น และงานที่ได้ศึกษาให้เห็นถึงความ สัมพันธ์ระหว่างฐานอำนาจกับวิธีการใช้อำนาจซึ่งก็คือ กลวิธีการใช้อิทธิพลอย่างชัดเจน คือการ ศึกษาเชิงคุณภาพของเนดล เจนอักษร (เนดล เจนอักษร. 2536 : บทคัดย่อ) โดยการศึกษา การใช้อำนาจของผู้นำทางการศึกษาไทย โดยศึกษาที่มาของฐานอำนาจและวิธีการใช้อำนาจ ซึ่ง ผลการศึกษาพบว่าฐานอำนาจประเภทต่างๆ ได้มาจากการสังสมมาทีละเล็กทีละน้อยตลอดระยะ เวลายาวนาน โดยฐานอำนาจมาจาก 1) บรรยากาศและบริบทการบริหารของกระทรวงตั้งแต ่อดีตจนถึงปัจจุบัน 2) องค์ประกอบสำคัญ 4 ประการคือ ความรู้ ความสามารถ ความ ประพฤติ บุคลิกภาพและคุณสมบัติส่วนตัว สำหรับการใช้อำนาจมาจากฐานอำนาจตามแนวคิด ของ เฟรนซ์ และราเวน พบว่า 1) ฐานอำนาจการให้รางวัล ใช้อำนาจในสองกรณีคือ การให้ รางวัลเป็นวัตถุและการให้รางวัลในลักษณะอื่นๆ 2) ฐานอำนาจการบังคับหรือฐานอำนาจการ ลงโทษ ใช้อำนาจโดยดำเนินด้วยวาจา การดำเนินเป็นลายลักษณ์อักษร และเงียบ 3) ฐานอำนาจ ตามกฎหมายหรือฐานอำนาจอันชอบธรรม ให้อำนาจภายใต้หลักการกระจายอำนาจ การเชื่อถือ และให้เกียรติแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา การเร่งให้ปฏิบัติโดยไม่ชักช้า และการประนีประนอมประสาน ประโยชน์ 4) ฐานอำนาจอ้างอิงและ 5) ฐานอำนาจความเชี่ยวชาญ ใช้ผ่านบุคลิกภาพและคุณ สมบัติเฉพาะตัวซึ่งเกิดจากประสบการณ์ในการทำงาน และได้มีการศึกษาฐานอำนาจอื่นที่นอก หนี้อจากทฤษฎีของเฟรนซ์ และราเวน พบว่า ฐานอำนาจพึ่งพาหรือการประสานอำนาจ และ ฐานอำนาจที่เกิดจากข่าวสารและประชาสัมพันธ์ ใช้อำนาจจากความสัมพันธ์ส่วนตัว และฐาน อำนาจที่เกิดจากบารมี ใช้โดยผ่านบุคลิกภาพและคุณสมบัติเฉพาะตัว ซึ่งเกิดจากการบำเพ็ญ ความดีมาโดยตลอดจนเป็นที่ยอมรับนับถือ และพร้อมที่จะปฏิบัติตามของคนอื่น

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจ และกลวิธีการใช้อิทธิพลจะเห็น ว่า การเลือกใช้กลวิธีการใช้กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบใดนั้นจะต้องคำนึงฐานอำนาจที่ตนมีอยู่ จึง จะทำให้กลวิธีการใช้อิทธิพลนั้นมีประสิทธิผล หรือใช้อำนาจอย่างมีประสิทธิภาพนั่นเอง

4. อำนาจและอิทธิพลกับสัมพันธภาพของผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา

ผู้บริหารเพียงคนเดียวไม่สามารถที่จะทำงานทั้งหมดของโรงเรียน สำเร็จลุล่วงไปได้แต่ต้องบริหารเพื่อให้คนอื่น ๆ ทำงานเพื่อโรงเรียน ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีอำนาจ ดังนั้นอำนาจจึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของความเป็นผู้นำ ส่วนการที่ผู้นำจะใช้อำนาจอย่างไรนั้น ขึ้นอยู่กับลักษณะของผู้นำแต่ละคน (McClelland and Burnham. 1975 : 71) แต่การใช้อำนาจอย่างได้ผลนั้น ผู้บริหารจะต้องให้ผู้ใต้บังคับบัญชยอมทำตามคำขอหรือคำสั่งของตนด้วยความเต็มใจ

ในบริบทของโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ที่ใช้อำนาจเพื่อควบคุมบุคลากรให้ปฏิบัติตามกฎระเบียบแบบแผน ถ้าผู้บริหารใช้อำนาจกดขี่มากเกินไป จะทำให้บรรยากาศในโรงเรียนเสียหาย ไม่เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ จะทำให้นักบุคลากรเกิดความคับข้องใจ ก้าวร้าว ไม่พอใจในการปฏิบัติงาน จะทำให้เกิดการต่อต้านขึ้น ความไม่สงบสุขก็จะตามมา ผู้บริหารที่จะต้องรู้จักฐานอำนาจทุกประเภทและเลือกใช้อำนาจนั้นให้เหมาะสม

ด้วยความสำเร็จของผู้บริหาร มิใช่อยู่ที่อำนาจการบังคับบัญชาหรือความรู้ในงานเท่านั้น แต่ยังเกี่ยวข้องกับปัจจัยอื่นๆ เป็นต้นว่า ความศรัทธา ความนับถือ ความจงรักภักดีและการให้ความร่วมมือของผู้ร่วมงาน ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องทำให้คนเหล่านี้ ร่วมมือในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์อันหนึ่งอันเดียวกันด้วยความเต็มใจ และใช้ความพยายามอย่างสูงสุดในการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพที่คาดหวังไว้ และสร้างสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน (วิจิตร วุฒบางกูร. 2525 : 130 - 131) โดยเฉพาะสัมพันธภาพกับผู้ใต้บังคับบัญชานั้น ได้มีการศึกษาและให้ผลที่สอดคล้องกันว่าเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญมากของสมรรถภาพในการนำ (Leadership competencies) และการบริหารองค์การที่มีประสิทธิผลของผู้บริหาร (จีระพันธ์ สวัสดิ์. 2538 : 61-75 ; เจริญ ทั้งทอง. 2536 : 87)

ดังนั้น สัมพันธภาพของผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาจึงเป็นสิ่งจำเป็นในการบริหารงานในองค์การ เพื่อที่จะนำองค์การให้เป็นไปในทิศทางที่ผู้บริหารต้องการได้ ซึ่งสัมพันธภาพที่เกิดขึ้นในการศึกษาครั้งนี้ เป็นสัมพันธภาพระหว่างบุคคล (Interpersonal relationships) ที่เกิดจากอำนาจและการใช้อิทธิพลของผู้บริหารโรงเรียน ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในโรงเรียน

ยูคัล (Yuki.1994 : 194) เห็นว่าสัมพันธภาพของผู้ใช้อิทธิพลกับผู้ถูกใช้อิทธิพลทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ต่างกันไปชัดเจน 3 แนวทางด้วยกันคือ เกิดความผูกพัน (Commitment) การยอมตาม (Compliance) และการต่อต้าน (Resistance) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

ความผูกพัน (Commitment) เป็นผลจากการใช้อิทธิพล ซึ่งเป็นความเห็นด้วยภายในของบุคคลเป้าหมายกับการตัดสินใจหรือความต้องการจากผู้ใช้อิทธิพล และใช้ความพยายามอย่างมากที่จะปฏิบัติให้สำเร็จตามต้องการจากผู้ใช้อิทธิพล สำหรับงานที่มีความซับซ้อนงานที่มีความยาก ความผูกพันโดยปกติแล้วจะนำมาซึ่งความสำเร็จที่สุดจากความต้องการของผู้ใช้อิทธิพล (Yukl.1994 : 1947) ซึ่งความผูกพันในความหมายนี้จะมีความสัมพันธ์สูงกับความผูกพันในงาน (Task commitment) (Yukl and Falbe.1991 : 418) หรือความผูกพันองค์กร (Organization commitment) (Schriesheim, Hinkin and Podsakoff.1991 : 111) ซึ่งความผูกพันนี้แยกออกได้เป็น 2 ลักษณะคือ ความผูกพันที่เป็นทางการ (Formal attachment) ต่อองค์การซึ่งอาจแสดงออกโดยทำงานตรงเวลา และความผูกพันทางจิตใจและความรู้สึกซึ่งหมายถึงผู้บังคับบัญชาที่มีความผูกพันหรือสนใจอย่างจริงจังต่อ เป้าหมาย ค่านิยม และวัตถุประสงค์ของผู้บังคับบัญชาโดยมีทัศนคติที่ดีต่อผู้บังคับบัญชาและเต็มใจที่จะทุ่มเทพลังในการทำงาน เพื่อองค์การจะได้บรรลุเป้าหมาย (Steers. 1997 : 115) ซึ่งจากการศึกษาที่ให้ผลสนับสนุน คือการศึกษาของ ราฮิมและอัฟซา (Rahim and Afza. 1993 : 619) ที่พบว่า การยอมตามทางทัศนคติ (ความผูกพัน) มีความสัมพันธ์ทางลบสูงกับสัดส่วนการออกจากงานแต่สัมพันธ์ทางบวกกับความพอใจในงานและความผูกพันองค์กรสูง

การยอมตาม (Compliance) เป็นผลของการใช้อิทธิพล เป้าหมายทำตามที่ร้องขอ แต่จะทำด้วยความเฉยชา (Apathetic) มากกว่าที่จะทำด้วยความกระตือรือร้น (Enthusiastic) และจะทำด้วยความพยายามต่ำสุด ผู้ใช้อิทธิพลจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของเป้าหมายเท่านั้น แต่จะไม่มีอิทธิพลต่อทัศนคติของบุคคล เป้าหมายจะขาดความมั่นใจในการตัดสินใจหรือกระทำในสิ่งที่ดีที่สุดที่จะกระทำหรือแม้ว่ามีประสิทธิผลที่จะทำให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ในงานที่มีความยากการยอมตามจะมีผลลัพธ์ที่มีความสำเร็จน้อยกว่าลักษณะของความผูกพันอย่างชัดเจน อย่างไรก็ตามถ้าหากเป็นเรื่องที่ร้องขออยู่เป็นประจำ (Routine) การยอมตามเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้ใช้อิทธิพลที่ทำให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของงาน (Yukl. 1994 : 194) ซึ่งจากการศึกษาของ ราฮิม และอัฟซา (Rahim and Afza.1993 : 619) แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนระหว่างการยอมตามกับความผูกพัน โดยพบว่า การยอมตามทางพฤติกรรมมีความสัมพันธ์ทางลบกับสัดส่วนการออกจากงานน้อยกว่าการยอมตามทางทัศนคติ และมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพอใจในงาน และความผูกพันองค์กรน้อยกว่าการยอมตามทางทัศนคติ ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ผู้ที่มีการยอมตามอำนาจเฉพาะพฤติกรรมนั้นโอกาสที่จะออกจากงานสูงกว่า แต่มีความผูกพันกับองค์กรและความพอใจในงานน้อยกว่าการยอมตามทางทัศนคติ

การต่อต้าน (Resistance) เป็นผลของการใช้อิทธิพลซึ่งบุคคลเป้าหมายไม่เห็นด้วยกับโครงการหรือความต้องการของผู้ใช้อิทธิพล บุคคลเป้าหมายจะไม่เอาใจใส่กับโครงการหรือความต้องการนั้น และพยายามที่จะหลีกเลี่ยงการปฏิบัติ บุคคลเป้าหมายจะตอบโต้หนึ่งหรือหลายทิศทางดังนี้ 1) จะขอโทษในเรื่องเกี่ยวกับว่าทำไมไม่ทำตามที่ต้องการ 2) พยายามที่จะชักชวนผู้ใช้อิทธิพลให้ยกเลิกหรือเปลี่ยนความต้องการ 3) ชะลอการกระทำเพื่อหวังว่าผู้ใช้อิทธิพลจะลืมในสิ่งที่ต้องการ 4) แกล้งทำเป็นยอมตามแต่พยายามทำลายงานหรือ 5) ปฏิเสธที่จะทำงานนั้น (Yuki.1994 : 194)

เคลแมน (Kelman.1958 : 51 - 60) มีความเห็นว่าปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มีต่อการใช้อำนาจนั้น จะมีปฏิกริยาการตอบสนอง ได้ 3 แนวทาง คือ

การยอมตาม (Compliance) การยอมตามจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลคล้อยตามความต้องการของบุคคลอื่น โดยจะยอมรับทัศนคติและพฤติกรรมใหม่ ไม่ได้เกิดจากเห็นด้วยกับความต้องการของผู้ใช้อิทธิพลแต่ยอมตามเพราะต้องการรางวัลหรือหลีกเลี่ยงการลงโทษ

ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Identification) เป็นลักษณะของการยอมรับการกำกับและอิทธิพลของบุคคลอื่น เพราะว่าต้องการสร้างหรือรักษาสัมพันธภาพความพึงพอใจกับผู้ใช้อิทธิพล ซึ่งบุคคลเชื่อว่า สิ่งที่ตนเองกำลังทำนั้น จะทำให้ตนเองมีลักษณะเหมือนกับบุคคลที่ขอให้ตนทำ เพราะความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันทำให้เกิดความใกล้ชิดมากขึ้น

ค่านิยมภายใน (Internalization) บุคคลยอมรับทัศนคติและพฤติกรรมของบุคคลอื่นเนื่องจากว่าบุคคลต้องการความพึงพอใจหรือต้องการแก้ปัญหาเฉพาะบางอย่าง นอกจากนี้ยังเห็นว่าทัศนคติและพฤติกรรมของผู้ใช้อำนาจและอิทธิพลนั้น มีความสอดคล้องกับค่านิยมส่วนตนของตนเอง ดังนั้น บุคคลจะยอมรับอิทธิพลของบุคคลอื่นด้วยความเต็มใจ และความน่าเชื่อถือทำให้บุคคลยอมรับทั้งทัศนคติและพฤติกรรม

ดังนั้น ตามความคิดของ เคลแมน (Kelman. 1958 : 51 - 60) สรุปได้ว่า การยอมตามมีพื้นฐานการกระทำตามมาจากความต้องการรางวัล และหลีกเลี่ยงการลงโทษ ในขณะที่ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Identification) มีพื้นฐานการกระทำจาก ความดึงดูดใจ (Attractiveness) ของผู้ใช้อิทธิพล ทั้งนี้เพื่อต้องการรักษาสัมพันธภาพระหว่างบุคคลเอาไว้ ส่วนลักษณะค่านิยมภายใน (Internalization) มีฐานการกระทำตามจากความพึงพอใจภายใน ซึ่งยอมรับทั้งทัศนคติและพฤติกรรมของผู้ใช้อิทธิพล

โทลี, ริสโซและแครอลล์ (Tosi, Rizzo and Carroll. 1990 : 559) มีความเห็นว่าเมื่อไรที่บุคคลพยายามใช้อิทธิพลต่อบุคคลใดบุคคลหนึ่งผลที่ได้อาจจะสำเร็จหรือไม่สำเร็จ เมื่อมีการยอม

ตาม เป็นผลลัพธ์ของการใช้อิทธิพลที่จะนำไปสู่ผลมุ่งหมาย (Intended result) และการไม่ยอมตาม (Noncompliance) เป็นผลลัพธ์ที่จะต้องมีการปรับเปลี่ยน ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมายของอิทธิพลและแหล่งที่ใช้อิทธิพล อย่างไรก็ตาม พวกเขาได้เสนอความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลอันเกิดจากการใช้อิทธิพลว่าสามารถทำให้เกิดผลลัพธ์ได้หลายอย่าง ดังนี้

การยอมตาม (Compliance) เป็นระดับซึ่งผู้ถูกใช้อิทธิพล กระทำไปในทิศทางที่สอดคล้องกับความพยายามของการใช้อิทธิพล เหตุผลของคนที่ยอมตามนั้นอยู่บนพื้นฐานของการรักษาความสัมพันธ์

ความผูกพัน (Commitment) เป็นความต้องการของบุคคลต้องการมีส่วนร่วมกับการหรือมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น เป็นการแบ่งปันซึ่งมีคุณค่าอันสำคัญได้แก่ บุคคลที่ร่วมพรรคการเมืองหรือองค์การทางศาสนาหรือเกี่ยวข้องทางอุดมคติ ซึ่งความสัมพันธ์ในลักษณะของความผูกพันนั้นขึ้นอยู่กับการใช้ฐานอำนาจที่ต่างกันของผู้บริหาร โดยความเกี่ยวข้องขององค์การของผู้ได้บังคับบัญชานั้นอาจเป็นไปลักษณะความแปลกแยก (Alienation) ซึ่งเป็นความเกี่ยวข้องทางลบ (Negative involvement) จนถึง เกิดความผูกพัน (Commitment) ซึ่งเป็นความเกี่ยวข้องทางบวก (Positive involvement) โดยพบว่า อำนาจที่นำไปสู่ความแปลกแยกคืออำนาจการบังคับ ส่วนอำนาจอ้างอิงให้เกิดความผูกพัน ในขณะที่อำนาจการให้รางวัลทำให้เกิดความเกี่ยวพันแบบการคำนวณผลได้ผลเสีย (Calculative involvement) (Manz and Gioia. 1983 : 466)

ความสัมพันธ์ระหว่างฐานอำนาจกับสัมพันธภาพของผู้บริหารกับผู้ได้บังคับบัญชานี้ เคลแมน (Kelman.1958 : 51 - 60) ได้เสนอตัวแบบโดยแสดงให้เห็นว่า ฐานอำนาจการให้รางวัลและฐานอำนาจการบังคับ นำไปสู่การยอมตาม โดยผ่านกลไกของสถานการณ์ (Contingency) ส่วนฐานอำนาจอ้างอิงจะนำไปสู่ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยผ่านกลไกความดึงดูดใจ (Attractive) ส่วนฐานอำนาจความชอบธรรมและฐานอำนาจความเชี่ยวชาญ จะนำไปสู่ความสอดคล้องภายใน (Internalization) โดยผ่านกลไกความน่าเชื่อถือของผู้บริหาร (Credibility)

สตีแยส์ (Steers.1991 : 487) ได้เสนอตัวแบบถึงความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจ กับสัมพันธภาพของผู้ใช้อำนาจกับผู้ถูกใช้อำนาจ โดยลักษณะการตอบสนองของผู้ถูกใช้อำนาจนั้นขึ้นอยู่กับฐานอำนาจที่ใช้ โดยฐานอำนาจการบังคับทำให้เกิดการต่อต้าน ในขณะที่ฐานอำนาจการให้รางวัล และฐานอำนาจความชอบธรรมทำให้เกิดการยอมตาม ส่วนฐานอำนาจความเชี่ยวชาญและฐานอำนาจอ้างอิงทำให้เกิดความผูกพัน ซึ่งลักษณะของความสัมพันธ์นี้มีความเห็นสอดคล้องกับแชคเคิลตัน (Shackleton.1995 : 83 - 84)

งานวิจัยในประเทศที่มีการศึกษาคุณภาพของสัมพันธภาพระหว่างบุคคลอันเกิดจากการใช้อำนาจและอิทธิพล ซึ่งส่วนใหญ่เป็นการศึกษาสัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาและให้ผลไปในทางที่สอดคล้องกัน โดยงานที่มีการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษานั้นพบว่าฐานอำนาจที่ทำให้ครูอาจารย์ในมหาวิทยาลัยยอมตามมากที่สุดคืออำนาจความเชี่ยวชาญ รองลงไปคืออำนาจอันชอบธรรมหรืออำนาจตามกฎหมาย (สุชาติดา กรเพชรปราณี. 2521 : บทคัดย่อ ; ทวีชัย บุญเติม. 2526 : บทคัดย่อ) ในขณะที่อำนาจการให้รางวัล อำนาจอ้างอิงและอำนาจการบังคับทำให้เกิดการยอมตามลดลงไปตามลำดับ (ลลิตา ฤกษ์สำราญ.2533 : บทคัดย่อ) และการศึกษาในระดับโรงเรียนนั้นก็พบในลักษณะที่สอดคล้องกัน โดยพบว่า ฐานอำนาจความเชี่ยวชาญเป็นฐานอำนาจที่ทำให้ยอมตามมากที่สุด ในขณะที่ฐานอำนาจการบังคับทำให้ยอมตามน้อยที่สุด (สำเร็จ โพธิ์วรรณ.2531 ; อารีย์ สุวรรณपाल.2538 : 110 - 117)

อย่างไรก็ตาม การศึกษาในระดับโรงเรียนส่วนใหญ่เป็นการศึกษาถึงปริมาณการใช้ฐานอำนาจ ซึ่งได้แก่การศึกษาของ นวล กัลยานธรรม (2530 : บทคัดย่อ) ซึ่งพบว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาใช้อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจอ้างอิง อำนาจตามกฎหมาย อำนาจการบังคับในระดับมาก ในขณะที่การศึกษาของ สุกัญญา เผือกสกนธ์(2538 : บทคัดย่อ)ที่พบว่าผู้บริหารใช้ทุกฐานอำนาจในระดับปานกลาง ในขณะที่ สำเร็จ โพธิ์วรรณ (2531 : บทคัดย่อ) พบว่าผู้บริหารโรงเรียนเขตการศึกษา 10 ใช้อำนาจความชอบธรรมมากที่สุด รองลงไปได้แก่ อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจการให้รางวัลและน้อยที่สุดได้แก่อำนาจอ้างอิง ส่วนการศึกษาของ สนธยา เชนันท์ (2530 : บทคัดย่อ) ที่ศึกษาการใช้อำนาจในโรงเรียนมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยใช้ทุกฐานอำนาจในระดับปานกลางเท่านั้น

นอกจากนี้ยังมีการศึกษาความสัมพันธ์ของอำนาจกับความพึงพอใจในงาน ซึ่งได้แก่การศึกษาของ จิตรา จิตรานุกูล (2524: บทคัดย่อ) พบว่าฐานอำนาจมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการสื่อสาร โดยพบว่าอำนาจความเชี่ยวชาญมีความสำคัญมากที่สุดในการติดต่อสื่อสารและความถี่ครั้งในการติดต่อสื่อสาร ส่วนอำนาจอ้างอิงมีความสำคัญน้อยที่สุดที่มีผลต่อความถี่ครั้งในการติดต่อสื่อสาร ส่วนการศึกษาของสนธยา เชนันท์ (2530 : บทคัดย่อ) พบว่าการใช้อำนาจของผู้จัดการและครูใหญ่ของโรงเรียนมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของครู ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของบัณฑิต แทนพิทักษ์(2540 : บทคัดย่อ) ที่พบว่าการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับความศรัทธาของครู และเป็นตัวแปรที่สามารถทำนายความพึงพอใจของครูได้

จากผลการศึกษาในประเทศที่เกี่ยวกับอำนาจและสัมพันธภาพระหว่างบุคคลที่เกิดขึ้น จะเห็นว่าฐานอำนาจที่ทำให้เกิดการยอมตามมากที่สุดได้แก่ฐานอำนาจความเชี่ยวชาญและอำนาจที่ทำให้ยอมตามน้อยที่สุดได้แก่ฐานอำนาจการบังคับ ในขณะที่การรายงานปริมาณการใช้ฐานอำนาจของผู้บริหารยังให้ผลที่ไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

งานวิจัยในต่างประเทศที่ศึกษาเกี่ยวกับอำนาจกับคุณภาพของสัมพันธภาพระหว่างบุคคลส่วนใหญ่ให้ผลที่สอดคล้องกับผลการศึกษาในประเทศ โดยพบว่า ฐานอำนาจที่ทำให้เกิดการยอมตามมากที่สุดคือ ฐานอำนาจความเชี่ยวชาญ รองลงไปได้แก่ฐานอำนาจอันชอบธรรม และอำนาจการบังคับเป็นฐานอำนาจที่ทำให้เกิดการยอมตามน้อยที่สุด (Bachman, Power, and Marens. 1968: 229 – 238 ; Shaplin. 1978 : 7436-A) จะมีการศึกษาของเคชเชอร์ (Cachur. 1980 : 5659-A) เท่านั้นที่รายงานว่า ฐานอำนาจอันชอบธรรม ทำให้เกิดการยอมตามมากที่สุด รองลงไปได้แก่ฐานอำนาจความเชี่ยวชาญ ในขณะที่ ริงโรส (Ringrose.1977 : 59 – A) พบว่าอำนาจความเชี่ยวชาญและอำนาจอันชอบธรรมทำให้เกิดการยอมตามมากที่สุดพอกัน ซึ่งมีความสอดคล้องกับการศึกษาของ ราฮิมและอัฟซา (Rahim and Afza.1993 : 620-622) ที่พบว่าฐานอำนาจความชอบธรรมและฐานอำนาจอ้างอิงมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการยอมตาม

ส่วนการศึกษารฐานอำนาจ กับความผูกพัน พบว่า อำนาจอันชอบธรรม อำนาจความเชี่ยวชาญและอำนาจอ้างอิงมีความสัมพันธ์ทางบวกสูงกับความผูกพันและฐานอำนาจการบังคับมีความสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพัน (Boggs. 1933 : 3054 ; Hinkin and Schriesheim. 1989 : 561 – 567 ; Hinkin and Schriesheim. 1991 : 355 – 356) ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ ราฮิมและอัฟซา (Rahim and Afza. 1993 :620 – 622) ที่พบว่าฐานอำนาจที่ทำให้เกิดการยอมตามทางทัศนคติคือฐานอำนาจความเชี่ยวชาญและฐานอำนาจอ้างอิง และในการศึกษาของ อากุนิสและคณะ (Aguinis and others. 1996 : 287 – 288) ได้ชี้ให้เห็นอย่างชัดเจนถึงความสัมพันธ์ระหว่างฐานอำนาจกับคุณภาพของสัมพันธภาพระหว่างบุคคล ซึ่งเป็นการศึกษาสัมพันธภาพของอาจารย์กับบัณฑิตศึกษาในภาควิชา ผลการศึกษาพบว่า อำนาจความเชี่ยวชาญมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการรับรู้คุณภาพของสัมพันธภาพความน่าไว้วางใจของหัวหน้าคณะ ความน่าเชื่อถือ ความตั้งใจในการที่จะเชิญหัวหน้าคณะวิชามาเป็นประธานคณะกรรมการปริญญาณิพนธ์ อำนาจการให้รางวัล มีความสัมพันธ์กับการรับรู้สัมพันธภาพที่ดี ความตั้งใจในการที่จะเชิญหัวหน้าคณะวิชามาเป็นที่ปรึกษาคณะกรรมการปริญญาณิพนธ์ อำนาจอันชอบธรรม มีความสัมพันธ์กับความน่าไว้วางใจ และการยอมตามโดยมาจากผลการมีปฏิสัมพันธ์ โดยเมื่ออาจารย์ในภาควิชาถูกพบว่ามีการใช้อำนาจการบังคับสูง อำนาจอันชอบธรรมสูง พบว่ามีความสัมพันธ์กับความน่าไว้วางใจ

ใจต่ำมากกว่าการรับรู้ว่ามีอำนาจอันชอบธรรมต่ำ นอกจากนี้ยังพบว่าหัวหน้าคณะที่มีอำนาจการบังคับต่ำแต่มีอำนาจอันชอบธรรมสูงจะมีความน่าไว้วางใจสูงกว่าหัวหน้าคณะวิชาที่มีอำนาจอันชอบธรรมต่ำ ดังนั้น หัวหน้าคณะวิชาจะไม่ได้ได้รับความไว้วางใจเมื่อมีอำนาจการบังคับ และจะไม่ได้ได้รับความไว้วางใจมากขึ้นเมื่อหัวหน้าคณะวิชาไม่เพียงแต่มีความสามารถในการลงโทษเท่านั้น แต่ยังสามารถใช้ความสามารถอันชอบธรรม หัวหน้าคณะวิชาที่รับรู้ว่ามีอำนาจอันชอบธรรมสูงต้องการการยอมรับมากกว่าหัวหน้าคณะวิชาที่รับรู้การมีอำนาจอันชอบธรรมต่ำ เมื่อมีระดับอำนาจการบังคับสูง ส่วนอำนาจอ้างอิง มีความสัมพันธ์กับความไว้วางใจและการยอมรับ โดยมาจากผลของปฏิสัมพันธ์ เมื่ออำนาจอ้างอิงสูง อำนาจการบังคับจะไม่มีผลต่อการรับรู้ความไว้วางใจ อย่างไรก็ตามเมื่ออำนาจอ้างอิงต่ำ อำนาจการบังคับต่ำ จะมีความสัมพันธ์กับความไว้วางใจสูงกว่าอำนาจการบังคับสูง นอกจากนี้ เมื่ออำนาจอ้างอิงมีไม่มากพบว่า ความไว้วางใจก็จะลดลงจนสามารถสังเกตได้

ในขณะที่อำนาจการให้รางวัลมีความสัมพันธ์ทางบวกสูงกับการยอมรับ เมื่ออำนาจอ้างอิงสูง อย่างไรก็ตาม มีความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างอำนาจการให้รางวัล และการลดลงของการยอมรับในสถานการณ์ที่อำนาจอ้างอิงต่ำ นิสิตรายงานว่ายอมรับมากที่สุดเมื่อศาสตราจารย์ไม่เพียงแต่รับรู้ว่าจะสามารถที่จะให้รางวัล (อำนาจการให้รางวัลสูง) แต่ยังสามารถที่จะทำให้นิสิตรู้สึกว่ามีคุณค่า ยอมรับในบุคลิก พอใจและมีความสำคัญ (อำนาจอ้างอิงสูง) และเมื่อรับรู้หัวหน้าคณะวิชาที่มีอำนาจการบังคับมาก นิสิตรายงานว่ามีผลทางลบ เช่น สัมพันธภาพระหว่างหัวหน้าคณะวิชากับนิสิตจะแย่มาก ไม่ไว้วางใจต่อหัวหน้าคณะวิชา และมีความน่าเชื่อถือต่ำ และตั้งใจที่จะไม่เชิญเป็นประธานคณะกรรมการ หรือกรรมการที่ปรึกษาปริญญาโท

ยูคิลและฟาลเบ (Yukl and Falbe, 1991 : 424 - 422) ได้ทำการศึกษา อำนาจในตำแหน่งและอำนาจส่วนบุคคลกับความผูกพันในงานและประสิทธิผลในการบริหาร กับผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ที่อยู่ในระดับเดียวกัน พบว่า อำนาจในตำแหน่งมีความสัมพันธ์กับความผูกพันในงานเฉพาะกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา ($r = .23$) ส่วนประสิทธิผลการบริหารไม่พบความสัมพันธ์ ในขณะที่อำนาจส่วนบุคคลพบว่า มีความสัมพันธ์สูงกับความผูกพันและประสิทธิผลในการบริหารทั้งในกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาและกลุ่มที่อยู่ในระดับเดียวกัน ($r = .36, -.71$)

จากการประมวลผลงานวิจัยดังกล่าว จะเห็นว่าฐานอำนาจต่างกันมีผลต่อคุณภาพของสัมพันธภาพระหว่างบุคคลต่างกันไปด้วย โดยพบว่าฐานอำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจอ้างอิง และอำนาจอันชอบธรรมมีความสัมพันธ์กับการยอมรับ และความผูกพัน ส่วนฐานอำนาจการบังคับจะมีความสัมพันธ์ทางลบกับคุณภาพของสัมพันธภาพระหว่างบุคคล นอกจากนี้ ผลการ

ศึกษายังพบว่าปฏิสัมพันธ์ของฐานอำนาจยังมีผลต่อคุณภาพของสัมพันธภาพระหว่างบุคคลด้วย และอาจสรุปได้ว่าอำนาจส่วนบุคคล จะมีประสิทธิผลมากกว่าอำนาจในตำแหน่ง

ส่วนการศึกษากลวิธีการใช้อิทธิพลกับสัมพันธภาพระหว่างบุคคลนั้น ได้แก่การศึกษาของ คิปนิส,ชมิทท์และวิลคินสัน (Kipnis, Schmidt and Wilkinson. 1980 : 440 – 452) พบว่าความถี่ในการใช้กลวิธีอิทธิพลมีความสัมพันธ์กับอำนาจของผู้ตอบ และเหตุผลของเป้าหมายที่ใช้การต่อต้านของบุคคลเป้าหมาย สถานภาพของผู้ตอบในองค์การ ขนาดขององค์การและสหภาพองค์การ ส่วนในรายละเอียดแล้วพบว่า การถือสิทธิ์และการแทรกแซงใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชาบ่อยมากกว่าเพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา การเอาอกเอาใจ การแลกเปลี่ยนและการอาศัยเบื้องบน ใช้พอๆกันระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน และใช้น้อยที่สุดกับผู้บังคับบัญชา และการใช้เหตุผล ใช้กับผู้บังคับบัญชาบ่อยมากกว่าเพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา นอกจากนี้ยังพบว่า ถ้าต้องการให้รับรู้ว่าการความช่วยเหลือ จะใช้กลวิธีเอาอกเอาใจ ถ้าใช้เพื่อมอบหมายงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาจะใช้กลวิธีถือสิทธิ์ ถ้าต้องการผลประโยชน์จากผู้ใต้บังคับบัญชาจะใช้กลวิธีอาศัยพันธมิตร ถ้าต้องการเพิ่มผลการปฏิบัติงานและเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจะใช้กลวิธีใช้เหตุผล ต่อมา ยูคิและฟาลเบ (Yuki and Falbe.1990 - 132 – 140) ได้ทำการศึกษายายต่อจากแนวคิดของ คิปนิสและคณะ (Kipnis and others. 1980 : 440 – 452) โดยสร้างเครื่องมือขึ้นมาใหม่แต่ยังรวมกลวิธีการใช้อิทธิพลที่สำคัญ การวิจัยจะให้ผู้ตอบรายงานตนเอง ซึ่งผลการศึกษาพบว่า กลวิธีการใช้อิทธิพลมีการใช้ข้ามสถานการณณ์ และโดยรวมแล้วกลวิธีขอคำปรึกษาและการชักชวนด้วยเหตุผลเป็นกลวิธีที่ใช้บ่อยที่สุด นอกจากนี้พบว่ากลวิธีการกดดัน ใช้มากที่สุดกับผู้ที่อยู่ในระดับต่ำกว่า (Downward) และใช้น้อยที่สุดกับผู้ที่อยู่ในระดับสูงกว่า ส่วนการอาศัยพันธมิตรและการใช้เหตุผลไม่มีความแตกต่าง นอกจากนี้แนวคิดนี้ยังได้รับการศึกษาต่อโดย ยูคิลและเทรซี (Yuki and Tracey. 1992 : 525 – 534) ซึ่งได้ใช้กลวิธีการใช้อิทธิพล 9 กลวิธีศึกษาความสัมพันธ์กับความผูกพันในงานเป้าหมาย และประสิทธิผลในการบริหาร ซึ่งผลการศึกษาพบว่ากลวิธีที่มีประสิทธิผลมากที่สุด คือ การชักชวนด้วยเหตุผล การดลใจและการขอคำปรึกษา ส่วนที่มีประสิทธิผลน้อยที่สุด คือ กลวิธีการกดดัน กลวิธีอาศัยมิตรและกลวิธีความชอบธรรม การเอาอกเอาใจ การแลกเปลี่ยนให้ผลปานกลางสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชาและกลุ่มเพื่อน แต่ไม่มีประสิทธิผลเลยเมื่อใช้กับผู้บังคับบัญชา การดลใจ การเอาอกเอาใจและการกดดันใช้มากที่สุดกับผู้ที่อยู่ในระดับต่ำกว่า การอาศัยส่วนบุคคล การแลกเปลี่ยนและความชอบธรรม ใช้มากที่สุดกับบุคคลในระดับเดียวกัน การอาศัยพันธมิตรใช้มากที่สุดกับบุคคลที่อยู่ในระดับสูงกว่า และพบว่าการอาศัยส่วนบุคคลมีประสิทธิภาพในระดับปาน

กลางเมื่อใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชาและในระดับเดียวกัน แต่ผลที่ได้นั้นอ่อนและยากต่อการตีความหมายเพราะค่าความเชื่อมั่นที่ได้จากแบบวัดนั้นมีค่าต่ำ (Yukl and Tracey, 1992 : 533)

กลวิธีการใช้อิทธิพลด้วยการชักชวนด้วยเหตุผล การอาศัยการดลใจและการขอคำปรึกษามีความสัมพันธ์กับความผูกพันในงาน เมื่อใช้กับเป้าหมายทุกระดับ การเอาอกเอาใจ การแลกเปลี่ยน การอาศัยส่วนบุคคลมีความสัมพันธ์กับความผูกพันในงาน เมื่อใช้กับผู้ที่อยู่ในระดับต่ำกว่าและในระดับเดียวกัน ส่วนกลวิธีการใช้อิทธิพลอันชอบธรรมมีความสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันในงาน เมื่อใช้กับผู้ที่อยู่ในระดับต่ำกว่าและอยู่ในระดับเดียวกัน เมื่อพิจารณาประสิทธิผลการบริหาร พบว่า การชักชวนด้วยเหตุผล การดลใจ การขอคำปรึกษามีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการบริหาร เมื่อใช้กับผู้ที่อยู่ในระดับต่ำกว่า ระดับเดียวกันและผู้ที่อยู่ในระดับสูงกว่า ในขณะที่กลวิธีอันชอบธรรมมีความสัมพันธ์ทางลบกับประสิทธิผลการบริหารที่อยู่ในระดับต่ำกว่า ส่วนกรณีอื่นๆ ไม่พบความสัมพันธ์

เคล (Kale, 1989 : 379 – 384) ศึกษาความสัมพันธ์การพึ่งพาระหว่างผู้ผลิตกับตัวแทนจำหน่ายและกลยุทธ์การใช้อิทธิพลในภาคอุตสาหกรรม พบว่า ตัวแทนจำหน่ายพึ่งพาผู้ผลิตในระดับสูงเพื่อการบรรลุเป้าหมาย กลยุทธ์ที่ใช้บ่อยจะอยู่บนพื้นฐานการรับรู้การเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและการได้รับการสนับสนุน ตัวแทนจำหน่ายจะพึ่งพาล่างเมื่อมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ เช่น การร้องขอ การอาศัยกฎหมาย การทำสัญญาและการคุกคาม บารรีและซาปิโร (Barry and Shapiro, 1992 : 1429 – 144) ได้ทำการศึกษากลวิธีการใช้อิทธิพลแบบนุ่มนวล (Soft tactics) ซึ่งได้แก่ การเอาใจ (Flattery) และความเป็นมิตร (Friendliness) และกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบแข็ง (Hard tactics) ได้แก่ การถือสิทธิ์ (Assertive) ผลการศึกษาพบว่า กลวิธีการใช้อิทธิพลอย่างนุ่มนวลมีความสัมพันธ์กับการยอมตามในระดับสูง ในกลุ่มที่ไม่เปิดโอกาสให้แลกเปลี่ยน โดยมีปฏิสัมพันธ์ของการแลกเปลี่ยนการเอาอกเอาใจ การเอาอกเอาใจมีความสัมพันธ์การยอมตาม ในกลุ่มที่ไม่ได้มีการแลกเปลี่ยน ในขณะที่ ฟาลเบและยูคิล (Falbe and Yukl, 1992 : 638 – 653) ได้ทำการศึกษาและพบว่า การบูรณาการกลวิธีการใช้อิทธิพลแต่ละกลวิธีเข้าด้วยกันจะทำให้มีประสิทธิผลนั้นโดยพิจารณาจากความเข้มของกลวิธีการใช้อิทธิพล โดยกลวิธีแบบนุ่มนวล ประกอบด้วย กลวิธีการขอคำปรึกษา การเอาอกเอาใจ และการดลใจ ซึ่งจะทำให้ประสิทธิผลมากกว่าการใช้กลวิธีแบบนุ่มนวลแบบใดแบบหนึ่งเพียงอย่างเดียว และกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบนุ่มนวล จะให้ประสิทธิผลมากขึ้นเมื่อใช้กับการชักชวนด้วยเหตุผล อย่างไรก็ตาม การใช้กลวิธีแบบนุ่มนวลเมื่อใช้ร่วมกับกลวิธีแบบแข็ง เช่น การกดดัน การอาศัยพันธมิตรหรือกลวิธีการชอบธรรม การใช้อิทธิพลจะไม่ประสบความสำเร็จ

สำเร็จเท่ากับการใช้กลวิธีแบบนุ่มนวลเพียงอย่างเดียว ในขณะที่ใช้กลวิธีแบบแข็งร่วมกับการใช้เหตุผล ไม่ได้มีประสิทธิภาพมากไปกว่าการใช้กลวิธีแบบแข็งตามลำพัง และสุดท้ายการใช้กลวิธีแบบแข็งร่วมกันไม่ได้มีประสิทธิผลไปกว่าการใช้กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบแข็งอย่างใดอย่างหนึ่งเพียงแบบเดียว

จากการวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับอิทธิพลดังกล่าว จะเห็นได้ว่าทิศทางและกลวิธีการใช้อิทธิพลนั้นมีความสำคัญมาก เพราะถ้าหากใช้กลวิธีการใช้อิทธิพลที่ไม่เหมาะสมนอกจากจะทำให้เกิดสัมพันธภาพที่ไม่ดีระหว่างผู้ใช้อิทธิพลกับผู้ถูกใช้อิทธิพลแล้วยังอาจใช้อิทธิพลนั้นไม่บรรลุตามต้องการได้ นอกจากนี้ยังพบว่า การบูรณาการ (Combination) กลวิธีการใช้อิทธิพลที่เหมาะสมจะมีประสิทธิผลมากกว่าการใช้กลวิธีการใช้อิทธิพลเพียงวิธีเดียว โดยเฉพาะกลวิธีแบบนุ่มนวลจะมีประสิทธิผลมากกว่ากลวิธีแบบแข็ง และกลวิธีแบบนุ่มนวลจะมีประสิทธิผลมากขึ้นเมื่อใช้กับกลวิธีแบบมีเหตุผล ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาการใช้อิทธิพลของผู้บริหารโรงเรียนต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นการศึกษาในลักษณะการใช้อิทธิพลในทางลง (Downward) ดังนั้นผู้บริหารต้องเลือกใช้กลวิธีการใช้อิทธิพลที่มีความเหมาะสมกับสถานการณ์และลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา จากงานวิจัยพอสรุปได้ว่า กลวิธีการใช้อิทธิพลมีอิทธิพลหรือมีความสัมพันธ์กับสัมพันธภาพระหว่างบุคคล ซึ่งอาจทำให้เกิดในลักษณะความผูกพัน การยอมตามหรือเกิดการต่อต้าน

5. สถานการณ์ในองค์การกับอำนาจและอิทธิพล

สถานการณ์ในองค์การ หมายถึงสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารองค์การหรืออาจเรียกว่าบรรยากาศขององค์การ (Organization climate) (Steers, 1997 : 84) สถานการณ์ในองค์การ เป็นตัวแปรที่มีความสำคัญมากกับประสิทธิผลขององค์การ มุลเดอร์, ริทซีมา แวน เอ็คและเดอจอง (Mulder, Ritsema van Eck and de Jong, 1970) ได้แบ่งสถานการณ์ในองค์การออกเป็น 2 ประเภท คือ สถานการณ์ปกติ (Non-crisis situation) และสถานการณ์วิกฤต (Crisis situation)

ในสถานการณ์ปกติผู้บริหารสามารถใช้เทคนิคการบริหารตามที่วางแผนปฏิบัติงานต่อเนื่องมาเป็นประจำ การบริหารบุคลากรและทรัพยากรเป็นไปตามปกติในทิศทางที่บรรลุเป้าหมาย (Goal attainment) ได้ ผู้บริหารมีความสัมพันธ์อันดีกับบุคลากรในองค์การและบุคคลอื่นๆที่เกี่ยวข้อง มีเวลาและทรัพยากรเพียงพอที่จะดำเนินการต่างๆให้บรรลุเป้าหมายได้ ส่วนสถาน

การฉวยโอกาส เป็นสถานการณ์ที่เกิดขึ้นเมื่อเหตุปัจจัยสภาพแวดล้อมทำให้เป้าหมายย่อยๆ เหล่านั้น มีโอกาสที่จะสำเร็จน้อย และจะมีผลกระทบหรือนำความสูญเสียมาสู่เป้าหมายสำคัญขององค์การ การขาดแคลนข้อมูลพื้นฐานในการตัดสินใจอย่างเพียงพอประกอบกับถูกแรงกดดันด้านเวลาเข้ามาเกี่ยวข้อง ผู้บริหารไม่มีโอกาสสร้างกระบวนการสารสนเทศ - การชักนำ (Information persuasion process) ได้อย่างเต็มที่และจะอาศัยกิจกรรมที่เคยปฏิบัติมาก่อนในการควบคุมระบบย่อยและบุคคลกรในองค์การ ซึ่งมีความแตกต่างกันไปในทิศทางที่บรรลุเป้าหมายได้ยาก ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องอาศัยภาวะผู้นำในการตัดสินใจใช้อำนาจที่มีอยู่อย่างเหมาะสม เพื่อควบคุมและกระตุ้นให้บุคคลกรในองค์การปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เพื่อเป็นไปในทิศทางบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ไม่ว่าการตัดสินใจนั้นจะถูกวิพากษ์วิจารณ์ จากบุคคลกรในองค์การหรือไม่ก็ตามแต่ถือว่าผู้บริหารแสดงความรับผิดชอบต่อหน้าที่ และแสดงให้เห็นถึงความมีอำนาจเหนือกว่าบุคคลอื่นๆ ในองค์การ

สภาพปัญหาในองค์การซึ่งอาจเป็นสาเหตุให้เกิดสถานการณ์ฉวยโอกาส และท้าทายต่อการใช้อำนาจของผู้บริหารโดยการตัดสินใจด้วยตนเองมีหลายประการ เช่น มีภารกิจมากกว่าบุคคลอื่นๆ ในงานต่างๆ เมื่อมีงานเร่งด่วนที่ต้องปฏิบัติจึงเป็นไปได้ว่าผู้บริหาร ประสบปัญหาความกดดันด้านเวลาและมีแนวโน้มว่าจะใช้อำนาจตัดสินใจด้วยตนเอง เพราะไม่มีเวลาเพียงพอที่จะปรึกษาหารือและขอความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชาได้ นอกจากนี้ ยังเกิดความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมขององค์การ ซึ่งเป็นผลจากสภาวะการ 3 ประการด้วยกันคือ 1) การขาดข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม ซึ่งสัมพันธ์กับสภาวะการตัดสินใจขององค์การ 2) การขาดความสามารถในการคาดคะเนความเป็นไปได้ว่า ปัจจัยแวดล้อมจะมีผลต่อความสำเร็จ หรือความล้มเหลวของหน่วยงานที่ทำหน้าที่ตัดสินใจอย่างไร และการขาดข่าวสารข้อมูลเกี่ยวกับมูลค่าแห่งการสูญเสียอันเกิดจากการตัดสินใจหรือการกระทำที่ไม่ถูกต้อง (Steers.1977 : 87)

นอกจากนี้ในทางปฏิบัติ องค์การโดยเฉพาะโรงเรียนยังประสบปัญหาการขาดแคลนบุคคลกร ที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะสาขา การขาดแคลนวัสดุอุปกรณ์และสื่อการสอนในวิชาต่างๆ ข้อจำกัด ด้านทรัพยากรเหล่านี้ด้วยมีผลกระทบต่อการบริหารและการบรรลุเป้าหมายขององค์การ จากสภาพปัญหาต่างๆ ที่กล่าวมา เป็นภาพสะท้อนให้เห็นถึงสภาพปัญหาขององค์การ ซึ่งในสถานการณ์เช่นนี้ ย่อมเป็นสถานการณ์ที่ไม่เอื้ออำนวย (Unfavorable) (Ansari.1989 : 59-68) ต่อการบริหารของผู้บริหาร และอาจนำไปสู่การเผชิญกับสถานการณ์ฉวยโอกาสตามมาได้ โดยเฉพาะหากได้รับแรงกดดันด้านเวลาเข้ามาเกี่ยวข้อง ด้วยเหตุนี้จึงทำให้ผู้บริหารมีแนวโน้มที่จะใช้

อำนาจตัดสินใจด้วยตนเอง โดยการใช้อำนาจและอิทธิพลในรูปแบบต่างๆที่ตนมีอยู่เพื่อฟันฝ่าอุปสรรคไปในทิศทางที่จะบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

เพื่อให้เห็นความแตกต่างอย่างชัดเจนระหว่างสถานการณ์ปกติและสถานการณ์วิกฤติ อาจจำแนกให้เห็นได้ ดังนี้ (สุวัฒน์ ช่างเหล็ก.2536 : 66 - 67)

สถานการณ์ปกติ

1. ผู้บริหารสามารถใช้เทคนิคการบริหารที่ปฏิบัติมาเป็นประจำเพื่อบรรลุเป้าหมายได้
2. ผู้บริหารมีโอกาสสร้างกระบวนการสารสนเทศ - การชักนำได้อย่างเต็มที่
3. ผู้บริหารมีข้อมูลเพียงพอที่ใช้ประกอบการตัดสินใจ
4. ผู้บริหารมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา
5. ผู้บริหารมีข้อมูลข่าวสารเพียงพอที่ใช้สามารถคาดการณ์ผลที่จะเกิดขึ้นได้
6. ผู้บริหารสามารถปฏิบัติภารกิจได้ทันเวลาเสมอ
7. การตัดสินใจ และการดำเนินการของผู้บริหารมีความเสี่ยงน้อยต่อการบรรลุเป้าหมาย
8. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
9. ทรัพยากรในองค์การมีเพียงพอที่จะดำเนินการตามวัตถุประสงค์ได้
10. การสื่อสารในองค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
11. บุคลากรในองค์การให้ความร่วมมือในการปฏิบัติ และรับผิดชอบในหน้าที่เป็นอย่างดี
12. บุคลากรในองค์การมีความสามัคคี และสามารถดำเนินกิจกรรมกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สถานการณ์วิกฤติ

1. ผู้บริหารไม่สามารถใช้เทคนิคการบริหารที่เคยปฏิบัติต่อเนื่องกันมาให้บรรลุเป้าหมายได้
2. ผู้บริหารไม่มีโอกาสสร้างกระบวนการสารสนเทศ - ชักนำได้อย่างเต็มที่
3. ผู้บริหารขาดข้อมูลข่าวสารที่เพียงพอสำหรับการตัดสินใจ
4. ผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ดี
5. ผู้บริหารขาดข้อมูลข่าวสารที่จะคาดการณ์ผลที่จะเกิดขึ้นล่วงหน้าได้

6. การตัดสินใจของผู้บริหารมีความเสี่ยงมากต่อการบรรลุเป้าหมาย
7. บุคลากรให้ความร่วมมือในการปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบน้อย การสื่อสารในองค์การขาดประสิทธิภาพ
8. บุคลากรประสบปัญหาในการปฏิบัติงานและยากต่อการบรรลุเป้าหมาย
9. ทรัพยากรในองค์การมีจำนวนจำกัด และอาจไม่เพียงพอที่จะดำเนินกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายได้
10. บุคลากรในองค์การขาดความสามัคคี และไม่สามารถดำเนินกิจกรรมกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้นสถานการณ์วิกฤต ตามแนวคิดของ มุลเดอร์และคณะ (Mulder, Ritzema van Eck and de Jong. 1970 : 19 – 41) เป็นสถานการณ์ที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการบริหารหรือการทำงานให้ดำเนินไปได้ตามปกติ และการดำเนินการในสถานการณ์เช่นนี้ย่อมมีความเสี่ยงต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ ดังนั้น ทำให้ผู้บริหารตัดสินใจใช้อำนาจและอิทธิพลตามสถานการณ์ที่เป็นอยู่เพื่อให้งานดำเนินไปได้และบรรลุเป้าหมาย

การศึกษา ที่พยายามชี้ให้เห็นว่าการใช้อำนาจหรืออิทธิพลมีความสัมพันธ์กับสถานการณ์ในองค์การ ได้แก่ การศึกษาของ มุลเดอร์, ริทซีมา แวน เอก, และเดอ จอง (Mulder, Ritzema van Eck and de Jong. 1970 : 19 – 41) โดยในการศึกษานี้ได้ตั้งสมมุติฐานว่า กลวิธีการใช้อิทธิพลนั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์วิกฤต (Crisis situation) หรือสถานการณ์ปกติ (Non – crisis situation) ซึ่งสถานการณ์วิกฤตเป้าหมายมีความเสี่ยงสูง และความเป็นไปได้ที่จะบรรลุเป้าหมายต่ำซึ่งพบว่าในสถานการณ์วิกฤตผู้บริหารใช้กลวิธีการใช้อิทธิพลแตกต่างกันไป ซึ่งต่อมา มุลเดอร์และคณะ (Mulder and others. 1986 : 566 – 570) ก็พบว่า ประสิทธิภาพของผู้หน้านั้นมีความเกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจที่สอดคล้องกับสถานการณ์ โดยพบว่า ในสถานการณ์วิกฤตนั้นผู้นำมักใช้อำนาจมีผลบังคับ (Forceful power) อันได้แก่ อำนาจที่เป็นทางการ (Formal power) ในขณะที่ในสถานการณ์ปกติ ผู้บริหารมีแนวโน้มที่จะใช้อำนาจนิมนวล (Mild power) เช่น เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการปรึกษามากกว่า

การศึกษาของ แอนซารี (Ansari. 1983 : 59) ชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารควรใช้กลวิธีการใช้อิทธิพลที่เหมาะสมกับบรรยากาศขององค์การซึ่งจากการศึกษาแสดงให้เห็นว่า บรรยากาศขององค์การเป็นตัวช่วยให้ตัดสินใจว่า กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบใด เมื่อใช้ออกไปแล้วจึงจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปตามทางที่ตนเองต้องการ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าบรรยากาศขององค์การมีความสัมพันธ์กับการเลือกใช้กลวิธีการใช้อิทธิพล และจากการศึกษาของ โรเซนเบอร์กและเพียร์ลีน

(Rosenberg and Pearlin.1962 : 335 - 349) ปรากฏชัดเจนว่าบรรทัดฐานขององค์การ (Organization norms) ซึ่งถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของสถานการณ์ในองค์การมีผลกระทบต่อกระบวนการตัดสินใจต่อการเลือกกลวิธีการใช้อิทธิพล

งานวิจัยที่ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจกับสถานการณ์และประสิทธิผลได้แก่ งานของสุวัฒน์ ช่างเหล็ก (2536 : 98 - 135) ซึ่งได้ศึกษาอาจารย์วิทยาลัยครูจำนวน 668 คน และหัวหน้าภาควิชาจำนวน 120 คน ซึ่งผลการศึกษาพบว่าหัวหน้าที่ใช้อำนาจการให้คำแนะนำอ้างอิงและอำนาจร่วมปรึกษาหารือในสถานการณ์ปกติมีประสิทธิภาพสูง หัวหน้าวิชาที่ใช้อำนาจการให้โทษ อำนาจความเชี่ยวชาญ และอำนาจโดยตำแหน่งในสถานการณ์วิกฤตมีประสิทธิผลระดับสูง งานวิจัยต่างประเทศที่มีการศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ กลวิธีการใช้อิทธิพล และสถานการณ์ภายในองค์การนั้น ชูคลา (Shukla.1977 : 7437 - A) ได้ทำการศึกษาพบว่า การรวมศูนย์อิทธิพลในการตัดสินใจจะลดลง เมื่อความไม่แน่นอนทางเทคนิคและความซับซ้อนขององค์การมากขึ้น ซึ่งอธิบายได้ว่าทั้งนี้เพื่อแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร แบ่งปันอำนาจและแบ่งปันความเสี่ยง การใช้อิทธิพลอย่างแท้จริงจะเพิ่มขึ้นตามความไม่แน่นอนของสถานการณ์และความซับซ้อนขององค์การ นอกจากนี้ยังพบว่า การใช้อำนาจจะแปรเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ในองค์การ ซึ่งผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่าอำนาจทางการเมืองจะใช้มากที่สุดในการนี้ ความไม่แน่นอนสูง อย่างไรก็ตามความเชี่ยวชาญจะใช้เพื่อลดความไม่แน่นอนทางเทคนิค มูลเดอร์และคณะ (Mulder and others.1986 : 366) พบว่า ในสถานการณ์วิกฤตนั้นผู้นำจะใช้อำนาจที่เป็นทางการ อำนาจอ้างอิง อำนาจความเชี่ยวชาญ อาศัยบุคคลในระดับสูงกว่า (Upward appeal) มาก และเปิดโอกาสที่ขอคำปรึกษาน้อยกว่าในสถานการณ์ปกติ ซึ่งต่อมาแอนซารี (Ansari.1983 : 59 - 68) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ของผู้นำ กลวิธีการใช้อิทธิพลและบรรยากาศขององค์การกับผู้บริหารจำนวน 440 คน ผลการศึกษาพบว่าผู้บริหารมีส่วนร่วม (Participate style) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบแลกเปลี่ยนและการถือสิทธิ์ ส่วนผู้บริหารแบบมุ่งงาน (Task oriented style) มีความสัมพันธ์กับกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบเชี่ยวชาญและการใช้เหตุผล การอาศัยความเป็นส่วนบุคคลและการถือสิทธิ์ ส่วนผู้บริหารแบบราชการ (Bureaucratic style) สัมพันธ์กับทุกกลยุทธ์ยกเว้นการอาศัยส่วนบุคคลและแสดงถึงการพึ่งพา นอกจากนี้ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารแบบมีส่วนร่วมรายงานว่ามีการใช้กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบการอาศัยพันธมิตรมากที่สุด ในบรรยากาศที่ไม่เอื้ออำนวย (Unfavorable climate) ในทางตรงข้ามจะเลือกใช้กลวิธีการอาศัยส่วนบุคคลมาก และใช้กลวิธีการถือสิทธิ์น้อยในบรรยากาศที่ไม่เอื้ออำนวย (Favorable climate) ส่วนผู้บริหารแบบมุ่งงานรายงานว่าจะเลือกใช้

กลวิธีความเชี่ยวชาญและเหตุผลมากในบรรยากาศที่เอื้ออำนวย แต่ไม่พบความสัมพันธ์ใดๆกับ กลวิธีการใช้อิทธิพล ส่วนในกรณีที่บรรยากาศไม่เอื้ออำนวย ผู้บริหารแบบราชการรายงานว่า ใช้ กลวิธีแบบถือสิทธิ์มากในบรรยากาศที่ไม่เอื้ออำนวยกับการแลกเปลี่ยนและทำทนาย และใช้กลวิธีที่ แสดงให้เห็นถึงการพึ่งพาน้อยในบรรยากาศที่เอื้ออำนวย

จากการประมวลเอกสารและงานวิจัย จะเห็นได้ว่าผู้นำหรือผู้บริหารจะใช้อิทธิพลให้เกิด ประสิทธิภาพนี้ จำเป็นต้องเลือกใช้กลวิธีการใช้อิทธิพลที่เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ใน องค์กร และอีกนัยหนึ่ง อาจกล่าวได้ว่าสถานการณ์เป็นตัวที่มีอิทธิพลต่อการเลือกใช้กลวิธีการใช้ อิทธิพล ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่า สถานการณ์ในองค์กรมีความสัมพันธ์กับการใช้อิทธิพลของผู้ บริหาร

6. คุณลักษณะของผู้นำกับอำนาจและอิทธิพล

การเลือกพฤติกรรมการใช้อิทธิพลของผู้นำขึ้นอยู่กับคุณลักษณะบางอย่างของผู้นำ (Yukl. 1994 : 299) จากการศึกษาพบว่าคุณลักษณะทำนวยการบริหารได้ในระดับสูง และยังพบ ว่า ลักษณะของผู้นำเกี่ยวข้องกับประสิทธิผลการปฏิบัติงาน (Yukl.1994:299)ทฤษฎีคุณลักษณะ (Trait theory) เป็นทฤษฎีภาวะผู้นำ เป็นทฤษฎีที่พยายามศึกษาคุณลักษณะ ที่ทำให้บุคคลเป็นผู้นำนั้น มีบุคลิกอย่างไร สมมุติฐานของทฤษฎีนี้ได้แก่แนวความคิดที่ว่าคนที่เป็ผู้นำจะเป็นบุคคลที่มีบุคลิกลักษณะแตกต่างไปจากบุคคลธรรมดา ในระยะต้นเชื่อกันว่าลักษณะพิเศษเหล่านี้จะติด ตามตัวมาแต่เกิด แต่ต่อมาเชื่อว่าบุคลิกลักษณะของคนส่วนหนึ่งเกิดจากการเรียนรู้ และสามารถ พัฒนาได้

คุณลักษณะที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นคุณลักษณะที่มีการศึกษา และพบว่ามีความ เกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจและอิทธิพลและความเป็นผู้นำ ซึ่งจากการศึกษาให้ผลสอดคล้องกันว่า ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่อำนาจมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการบริหารองค์กร และมีความเกี่ยวข้องกับ อำนาจและอิทธิพล (McClelland and Boyatzis.1985 : 737 – 743 ; McClelland and Burnham.1976 :100 – 110) ในขณะที่บุคคลที่มีความเชื่ออำนาจในตนจะเป็นบุคคลที่เชื่อการ กระทำของตนและควบคุมสถานการณ์ต่างๆได้ดีกว่าบุคคลที่มีความเชื่อนอกตน และเป็นผู้ที่มี แนวโน้มที่จะแสดงพฤติกรรมการเมืองมากกว่า (Porter, Allen and Angle.1983 : 363)ในขณะที่ คุณธรรมด้านพรหมวิหารสี่ เป็นคุณธรรมที่จำเป็นยิ่งสำหรับผู้บริหารผู้ได้บังคับบัญชาในองค์กร (พระเมธีธรรมมาภรณ์. 2536 : 25 - 27) ดังนั้นคุณลักษณะแรงจูงใจใฝ่อำนาจ ความเชื่ออำนาจ

ในตนและคุณธรรมด้านพรหมวิหารสี่ จึงเป็นตัวแปรที่มีความเกี่ยวข้องกับผู้บริหารหรือผู้นำและเกี่ยวข้องกับอำนาจและอิทธิพล ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

6.1 แรงจูงใจใฝ่อำนาจกับอำนาจและอิทธิพล

แรงจูงใจใฝ่อำนาจ (Power motivation) หมายถึง แนวโน้มที่บุคคลพยายามที่จะสร้างอิทธิพลเหนือผู้อื่น จุดมุ่งหมายหลักก็คือต้องการควบคุมพฤติกรรมของบุคคลอื่น และทำให้ผู้อื่นรับรองตนในฐานะผู้มีอำนาจ ทุกคนที่มีแรงจูงใจใฝ่อำนาจสูงอาจแสดงความต้องการอำนาจออกมาโดยตรง เช่น การแสวงหาตำแหน่งสูงๆ ในองค์กรต่างๆ มากกว่าผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่อำนาจต่ำและแสดงออกโดยทางอ้อม เช่น ผู้ชายอาจแสดงความก้าวร้าวเกินปกติ ตอบโต้ด้วยการใช้กำลังเมื่อเกิดความขัดแย้ง ทำตัวเป็นนักดื่มสุรา ชอบเข้าร่วมในการแข่งขัน สะสมหรือต้องการสิ่งของประเภทประดับมีเกียรติหรือศักดิ์ศรี (งามตา วรินทร์านนท์. 2534 : 320 ; อ้างอิงมาจาก Winter and Stewart.1978) นอกจากนี้ การพิจารณาถึงบุคคลที่ต้องการมีอำนาจนั้น อาจศึกษาได้จากการใช้เครื่องมือ TAT (Thematic Apperception Test) ที่เป็นชุดของภาพที่มีสถานการณ์คลุมเครือ ให้จินตนาการถึงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในภาพ แล้วนำประโยคนั้นมาตีความหมายโดยอาจพิจารณาประโยคที่แสดงให้เห็นถึงความปรารถนา ความคาดหวัง และการกระทำเพื่อให้ได้มาหรือคงไว้ซึ่งการควบคุมอันเป็นวิถีทางนำไปสู่การมีอิทธิพลต่อตัวบุคคลอื่น โดยพิจารณาเกณฑ์ย่อยได้ดังนี้ 1) ความต้องการหรือความปรารถนา ที่จะให้ได้มาหรือคงไว้ซึ่งการควบคุมผู้อื่น 2) การกระทำเพื่อนำไปสู่การมีอำนาจ (Instrumental activity) 3) การคาดหวังที่จะบรรลุเป้าหมาย (Goal anticipation) เป็นการแสดงถึงเป้าหมายซึ่งเป็นที่มาของอำนาจ 4) อุปสรรคขัดขวาง (Block in the person or in the world) เป็นประโยคที่แสดงถึงการมีอุปสรรคที่เข้ามาขัดขวางหรือทำลายความพยายามที่จะบรรลุเป้าหมาย 5) ภาวะของความรู้สึกที่มีต่อเป้าหมาย (Affective goal state) เป็นการแสดงความรู้สึกต่อเป้าหมายแห่งอำนาจ เช่นพอใจที่ชักจูงผู้อื่นให้คล้อยตามในสิ่งที่ตนชอบ 6) ใจความสำคัญของเรื่อง (Theme) เป็นเรื่องราวเกี่ยวกับขั้นตอนของการกระทำเพื่อให้ได้มาหรือคงไว้ซึ่งอำนาจ (งามตา วรินทร์านนท์. 2534 : 321 ; อ้างอิงมาจาก Veroff.1966)

จากการศึกษา พบว่าแรงจูงใจใฝ่อำนาจมีความสัมพันธ์ระดับสูงกับความก้าวหน้าของการบริหารองค์การ (McClelland and Boyatzis.1982 : 737 – 743 ; Stahl.1983 : 775 – 789) และพบว่าแรงจูงใจใฝ่อำนาจกับความต้องการบทบาทในการบริหารมีความเกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจและอิทธิพล (Yuki.1994 : 269) ผู้บริหารองค์การ ต้องการใช้อำนาจเพื่อมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ที่อยู่ในระดับสูงกว่า บุคคลผู้ซึ่งแรงจูงใจใฝ่อำนาจต่ำ โดยปกติจะเป็นคนที่

ขาดความต้องการและแสดงสิทธิอันจำเป็นต่อองค์การและกิจกรรมโดยตรง เช่น การมีส่วนร่วมในการเจรจาต่อรอง การสนับสนุนส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงและการเรียกร้องระเบียบวินัยที่จำเป็น เป็นต้น บุคคลที่เห็นว่าหรือเชื่อว่ามันเป็นสิ่งที่มีค่าที่มีการใช้อำนาจต่อผู้อื่น จะเกิดความไม่พอใจ ความต้องการในบทบาทการบริหาร (Yukl.1994 : 269 ; citing Miner. 1985)

การใช้อำนาจอาจแตกต่างกันขึ้นอยู่กับคุณลักษณะที่เรียกว่า การยั้งคิดในการกระทำ (Activity inhibition) โดยพบว่า บุคคลที่มีการยั้งคิดในการกระทำสูง จะควบคุมตนเองได้ดี และพอใจที่จะใช้อำนาจไปในทางที่สังคมยอมรับ ช่วยเหลือผู้อื่นให้เกิดทักษะและความเชื่อมั่น ส่วนบุคคลที่มีความยับยั้งในการกระทำต่ำ จะพอใจในความต้องการอำนาจในลักษณะเห็นแก่ตัว ใช้อำนาจเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ตนเอง การบูรณาการของการมีแรงจูงใจใฝ่อำนาจกับการยั้งคิดในการกระทำสูง เรียกว่า ลักษณะมุ่งอำนาจเพื่อสังคม (Socialized power oriented) ส่วนการบูรณาการของการมีแรงจูงใจใฝ่อำนาจสูงกับการยั้งคิดในการกระทำต่ำเรียกว่า ลักษณะมุ่งอำนาจเพื่อตนเอง (Personalized power orientation)

ผู้บริหารที่มีลักษณะการมุ่งอำนาจเพื่อตนเอง จะใช้อำนาจเพื่อเกิดประโยชน์ต่อตนเอง และพอใจในความภูมิใจและสถานภาพ พวกเขาจะขาดการยับยั้งหรือการควบคุมตนเอง และใช้อำนาจด้วยความขาดการยั้งคิด ดังที่ แมคเคลแลนด์และเบอร์เนห์ม (McClelland and Bernham. 1976 : 103) กล่าวว่า “พวกเขาจะหยาบคายต่อผู้อื่น ตีไม้จัด จะใช้ประโยชน์จากการมีเพศสัมพันธ์และจะสะสมสัญลักษณ์ที่บ่งบอกถึงความมีเกียรติเช่น รถยนต์หรูหร หรือสำนักงานขนาดใหญ่” ผู้นำที่มีลักษณะมุ่งอำนาจเพื่อตนเองนั้น จะพยายามข่มผู้ใต้บังคับบัญชาโดยทำให้เป็นผู้อ่อนแอและต้องพึ่งพา อำนาจหน้าที่การตัดสินใจที่มีความสำคัญจะรวมไว้ที่ผู้นำ จำกัดข้อมูลข่าวสาร และรางวัลการลงโทษจะถูกใช้ในการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชา การขอความช่วยเหลือ และการปรึกษาจะพยายามไม่ทำให้เห็นว่าต้องพึ่งพาผู้ใต้บังคับบัญชา บางครั้งผู้นำที่มีบุคลิกมุ่งอำนาจให้เกิดความจงรักภักดีและทีมงานที่แข็งแกร่ง แต่องค์การต้องทำให้เกิดความชัดเจนในบทบาท ผลจากที่ผู้นำมุ่งที่จะใช้อำนาจกับผู้ใต้บังคับบัญชามากเกินไป เมื่อเกิดปัญหาในการทำงานผู้ใต้บังคับบัญชาจะเริ่มแก้ปัญหาดด้วยความไม่เต็มใจ หรือทำอย่างเสียไม่ได้แทนที่จะแก้ปัญหานี้ด้วยความรวดเร็ว พวกเขากลับจะรอคำสั่งจากผู้นำ

ผู้นำที่มีแรงจูงใจใฝ่อำนาจแต่เป็นผู้ที่มีวุฒิภาวะทางอารมณ์สูงมาก พวกเขาใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ของผู้อื่น รู้สึกถึงเลที่จะใช้อำนาจในทางมิชอบมีความเห็นแก่ตนและปกป้องตนเองต่ำมีการครอบครองวัตถุน้อย มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ให้คำปรึกษากับบุคคลอื่นในสิ่งที่ตนเองมีความเชี่ยวชาญ พวกเขาต้องการอำนาจเพื่อเกิดความประทับใจ โดยใช้อิทธิพลในการสร้างองค์

การและทำให้ประสบความสำเร็จ เนื่องจากว่าพวกเขามุ่งที่จะสร้างความผูกพันในองค์การเป็นผู้ นำที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในเรื่องต่างๆที่มีความยุติธรรม บริหารงานด้วยการสั่งสอนแนะนำ และจะใช้การบังคับและเผด็จการต่ำ เช่น ช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกเข้มแข็งและมีความรับผิดชอบ ใช้กฎระเบียบเป็นข้อผูกมัดต่ำ ช่วยทำให้เกิดความชัดเจนในโครงสร้างองค์การ และสร้างความภูมิใจในการเป็นเจ้าขององค์การ (McClelland. 1975 : 302)

ดังนั้นจะเห็นว่าคุณลักษณะแรงจูงใจใฝ่อำนาจของผู้นำนอกจากจะมีผลโดยตรงต่อการ ใช้อำนาจและอิทธิพลแล้ว ยังมีผลกระทบต่อพฤติกรรมกรรมการตอบสนองของผู้ใต้บังคับบัญชาต่างๆ ตามบุคลิกภาพของผู้นำ

จากการศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะทางด้านแรงจูงใจให้ผลสอดคล้องกันว่า ความก้าว หน้าและประสิทธิผลของการบริหารของผู้บริหารนั้น พบว่า โดยส่วนใหญ่แล้วผู้บริหารที่มี ประสิทธิภาพในการบริหารมักจะเป็นผู้ที่มีลักษณะความต้องการอำนาจ (Need for power) สูง มี ความต้องการใฝ่สัมฤทธิ์ (Need for achievement) ปานกลาง และต้องการสัมพันธ์ (Need for affiliation) ต่ำ (McClelland and Boyatzis. 1982 : 737 – 743 ; McClelland and Bumham. 1976 : 100 -110 ; Varga.1975 : 571 – 590)

การศึกษาของไมเนอร์ (Yukl.1994 : 259 ; citing Miner.1968) พบว่า คุณลักษณะ ของผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จนั้นมีความเกี่ยวข้องกับแรงจูงใจใฝ่อำนาจ โดยพบว่า 1) มี ทักษะที่ดีต่ออำนาจหน้าที่ (Authority) 2) ปรรายงานที่จะแข่งขันกับผู้อื่นเพื่อสถานภาพ ทรัพยากร และการสนับสนุนทางการเมือง 3) ปรรายงานที่จะแสดงความรับผิดชอบและแสดง สิทธิ 4) ปรรายงานที่จะใช้อำนาจต่อผู้อื่น 5) ปรรายงานที่จะมีตำแหน่งระดับสูง และ 6) ต้องการ ที่จะให้งานที่บริหารอยู่เป็นประจำรับผิดชอบสำเร็จลุล่วง ซึ่งการศึกษานี้สอดคล้องกับการศึกษา ของไบยาซีส (Yukl.1994 : 259 ; citing Boyatzis.1982) พบว่า ในกลุ่มผู้บริหารที่มีประสิทธิผล นั้น เป็นผู้ที่มีลักษณะมุ่งอำนาจเพื่อสังคมมาก (Socialized power orientation) ซึ่งสิ่งที่ปรากฏ ให้เห็นว่าเป็นผู้ที่ต้องการอำนาจอย่างชัดเจน เช่น ความต้องการมีอำนาจ มีลักษณะทางอำนาจ มีพฤติกรรมกรรมการแสดงสิทธิ์พยายามใช้อิทธิพลต่อผู้อื่น นอกจากนี้ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลในกลุ่ม เดียวกันนี้ ยังมีคุณลักษณะอื่นที่แตกต่างไปจากผู้บริหารที่มีประสิทธิผลน้อย นั่นคือ ทักษะ ระหว่างบุคคล ซึ่งเกี่ยวข้องกับทักษะในการพูด ความสามารถในการใช้สัญลักษณ์ การสื่อสาร โดยใช้วาจาหรือท่าทาง และนอกจากนี้ยังมีความสามารถในการใช้อำนาจทางสังคม ได้แก่ การ พัฒนาเครือข่ายการทำงานและการอาศัยพันธมิตร การได้มาซึ่งร่วมมือกับบุคคลอื่น เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม แม้จะพบว่าความต้องการอำนาจจะมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการบริหาร แต่ความก้าวหน้า (Advancement) ข้อค้นพบยังไม่ชัดเจนนักเพราะความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการอำนาจกับความก้าวหน้านั้นยังมีปัจจัยเกี่ยวกับประเภทขององค์การและตำแหน่งการบริหารเข้ามาเกี่ยวข้อง ซึ่งจากการศึกษาของ แมคเคลแลนด์และโบยาซิส (McClelland and Boyazis.1982 : 737-743) พบว่า ความก้าวหน้าของผู้บริหารองค์การที่ไม่ต้องอาศัยความเชี่ยวชาญทางด้านเทคนิค (non-technical) ที่อยู่ในตำแหน่งระดับสูง สามารถทำงานได้โดยแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เพียงอย่างเดียว ส่วนผู้บริหารที่ต้องอาศัยความสามารถทางเทคนิค ความก้าวหน้าไม่สามารถทำนายโดยแรงจูงใจใฝ่อำนาจหรือใฝ่สัมฤทธิ์ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ วินเตอร์ (Yukl. 1994 : 258 ; citing Winter. 1979) ที่ศึกษากับทหารเรือ พบว่า ความก้าวหน้าของผู้บริหารทางเทคนิค ขึ้นอยู่กับทักษะทางเทคนิคและสายการบังคับบัญชา และข้อค้นพบนี้ได้รับการยืนยันอีกครั้ง จากการศึกษาแรงจูงใจใฝ่อำนาจกับความสำเร็จในการบริหารองค์การด้านบริการพบว่า คะแนนที่ได้จากแบบวัดแรงจูงใจภาวะความเป็นผู้นำของแมคเคลแลนด์ (McClelland's leadership Motivation) ซึ่งเป็นการวัดแรงจูงใจใฝ่อำนาจ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ โดยรวมไม่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานการบริหาร และขวัญของผู้ใต้บังคับบัญชา แต่พบว่าแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานการบริหาร และทัศนคติที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชาในขณะที่แรงจูงใจใฝ่อำนาจไม่มีความสัมพันธ์ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าในองค์การที่ต้องอาศัยความสามารถทางเทคนิคไม่สามารถที่จะใช้แรงจูงใจในการทำนายได้ (Conelius III and Lane. 1984 : 32 - 39)

นอกจากนี้ - ยังมีการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นเจ้าของอำนาจกับความพยายามในการใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น โดยพบว่า คนที่มีอำนาจมากจะพยายามใช้อำนาจกับผู้อื่นมาก จากการศึกษาที่พบความสัมพันธ์ของการเป็นเจ้าของอำนาจกับปริมาณการใช้อำนาจที่น่าสนใจ นั่นคือ บางคนใช้อำนาจน้อยกว่าความเป็นจริงตามที่ตนมีอยู่ ในขณะที่บางคนใช้อำนาจมากกว่าความเป็นจริงตามที่มืออยู่ ซึ่งสิ่งหนึ่งที่ทำให้เกิดความแตกต่างนี้ก็คือ การที่มีแรงจูงใจใฝ่อำนาจต่างกัน (Cartwright and Zander. 1968 : 128 - 219)

จากการประมวลเอกสารและงานวิจัยดังกล่าว จะเห็นได้ว่า แรงจูงใจใฝ่อำนาจมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการบริหาร และความสัมพันธ์กับความก้าวหน้าขององค์การในระบบราชการขนาดใหญ่อีกด้วย และพบว่าผู้บริหารที่มีประสิทธิผลจะเป็นผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่อำนาจ และมีทักษะการใช้อำนาจทางสังคม เช่น ความสามารถในการสร้างพันธมิตร การได้รับความร่วมมือจากผู้อื่น การแก้ปัญหาความขัดแย้ง ตลอดจนการเป็นแบบอย่างการใช้อิทธิพลต่อผู้อื่น เพราะผู้

ที่มีแรงจูงใจใฝ่อำนาจจะมีความคาดหวัง หรือกระทำเพื่อรักษาหรือที่ให้ได้มาซึ่งอำนาจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อองค์การต้องเผชิญสถานการณ์วิกฤต ผู้บริหารต้องดำเนินทุกวิถีทางเพื่อฟันฝ่าปัญหาที่เกิดขึ้นไปให้ได้ เพราะความสามารถในการแก้ปัญหาหรือเผชิญปัญหาจะทำให้ผู้บริหารรักษาไว้ซึ่งอำนาจหรืออาจทำให้มีอำนาจมากขึ้นอีก ผู้บริหารที่มีแรงจูงใจใฝ่อำนาจ โดยเฉพาะผู้บริหารที่มีลักษณะมุ่งอำนาจเพื่อสังคม (Socialized power orientation) จะมีวิธีการใช้อิทธิพลที่เหมาะสมกับสถานการณ์ จึงอาจกล่าวได้ว่าแรงจูงใจใฝ่อำนาจมีความสัมพันธ์กับอำนาจ และพฤติกรรมการใช้อิทธิพลของผู้บริหาร

6.2 ความเชื่ออำนาจในตนกับอำนาจและอิทธิพล

ลักษณะความเชื่อเกี่ยวกับอำนาจภายในตัวบุคคล หรือขึ้นกับสิ่งแวดล้อมได้ถูกวัดและศึกษาอย่างกว้างขวางโดย รอทเทอร์ (Rotter, 1966 : 1-28) ความเชื่ออำนาจในตน (Internal locus of control) หมายถึง ความเชื่อว่าประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวต่างๆ เกิดจากการกระทำหรือความสามารถของตนเอง และตนสามารถทำนายและควบคุมผลการกระทำให้เป็นไปตามที่ต้องการได้อย่างมาก คำที่ตรงข้ามกับความเชื่ออำนาจในตนคือความเชื่ออำนาจนอกตน (External locus of control) คือบุคคลเชื่อว่าเขาประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวมีสาเหตุจากสิ่งแวดล้อมภายนอก มิใช่ในตัวบุคคล เช่น การรับรู้เรื่องโชคเคราะห์ ความบังเอิญ อิทธิพลของผู้อื่นหรือเรื่องที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดฝัน ซึ่งความเชื่ออำนาจในตนมีความเกี่ยวข้องกับอำนาจ (Yukl, 1994 : 266)

เนื่องจากว่าความเชื่อภายในนั้น สามารถมีอิทธิพลต่อโชคชะตาของตนเองพวกเขาจะมีความรับผิดชอบในการกระทำ และการปฏิบัติงานในองค์การมาก ความเชื่อภายในมีลักษณะมุ่งอนาคตมาก และพวกเขาจะวางแผนในการกระทำว่าอย่างไรพวกเขาจึงจะประสบความสำเร็จตามจุดประสงค์ได้มากกว่า ความเชื่อภายในเป็นจุดเริ่มต้นในการค้นหาและดีกว่าความเชื่อภายนอก พวกเขาจะมีความเชื่อมั่นในความสามารถที่จะมีอิทธิพลต่อผู้อื่น และสามารถโน้มน้าวได้มากกว่ากลวิธีการใช้อิทธิพลแบบการบังคับ (Yukl, 1994 : 266 ; citing Goodstadt and Hjelle, 1973) พวกเขาจะมีความยืดหยุ่น ปรับตัวและเปลี่ยนแปลงการตอบสนองต่อปัญหาและกลยุทธ์การบริหารได้มากกว่า เมื่อมีความล้มเหลวเกิดขึ้นพวกเขาจะเรียนรู้จากความล้มเหลวนั้นได้มากกว่าบุคคลที่มีความเชื่ออำนาจนอกตน

คนที่มีความเชื่ออำนาจในตนจะมองว่าผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับตนนั้นเกิดจากความสามารถหรือความพยายามของตนเอง ในขณะที่ความเชื่ออำนาจนอกตนเห็นว่าผลกรรมของบุคคลนั้นเกิดจากความยากของตัวงานหรือโชคชะตา (Porter, Allen and Angle, 1983 : 363 ; citing Weiner,

974) ดังนั้น คนที่มีความเชื่ออำนาจในตนจะมีความเชื่อมั่นในตนเอง อดทนต่องานหนักอดได้รอได้ เข้ากับผู้อื่นได้ดี เมื่อประสบความล้มเหลวในการทำงานก็จะเชื่อว่าเป็นเพราะใช้ความพยายามในการทำงานน้อยไปและมีแนวโน้มจะใช้ความพยายามมากขึ้น(Strickland.1977 : 233 - 252) ในขณะที่บุคคลที่มีความเชื่ออำนาจนอกตนจะรู้สึกหรือเชื่อว่าตนเองไม่สามารถกำหนดหรือควบคุมสิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคตให้เป็นไปตามที่ตนปรารถนาได้ ซึ่งลักษณะเช่นนี้เป็นความรู้สึกที่เรียกว่า ความไร้อำนาจ (Powerlessness) (Ashforth.1989 : 207-208 ; Houston. 1972 : 249 - 255) เมื่อเผชิญกับสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร บุคคลที่มีความเชื่ออำนาจในตนกับบุคคลที่มีความเชื่ออำนาจนอกตน จะมีเหตุผลในการเลือกใช้กลวิธีในการเผชิญปัญหานั้นต่างกัน โดยสมมติฐานได้ว่าบุคคลที่มีความเชื่ออำนาจในตนจะใช้อิทธิพล และความพยายามที่นำไปสู่ความสำเร็จในระดับสูงกว่า พอร์ทเตอร์, อัลเลน และ แองเจิล (Porter, Allen and Angle. 1983 : 363) เห็นว่าบุคคลที่มีความเชื่ออำนาจในตนจะเื้อต่อการกระทำกิจกรรมทางการเมืองมากกว่าบุคคลที่มีความเชื่ออำนาจนอกตน

ความเชื่ออำนาจในตน เป็นแรงผลักดันให้บุคคลกระทำในสิ่งที่ตนรับผิดชอบให้สัมฤทธิ์ผลและมีความพยายามในการกระทำมากกว่า เพราะบุคคลที่เชื่ออำนาจในตนนั้นเชื่อว่าการกระทำของตนจะก่อให้เกิดผลตามที่ต้องการ ความเชื่ออำนาจในตนจึงส่งผลต่อพฤติกรรมที่พึงปรารถนา (ดวงเดือน พันธุมนาวิน. 2526 : 13 ; ศักดิ์ชัย นิรันทวิ. 2532 : 51-52) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การทำงานในองค์กรราชการ ความเชื่ออำนาจในตนเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่จะป้องกันพฤติกรรมการทำงานแบบเข้าขามเยินขาม เจื้อยซา ท้อแท้และหมดหวัง (บุญรับ ศักดิ์มณี. 2532 : 41)

งานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับความเชื่ออำนาจในตนกับพฤติกรรมการทำงานพบว่า ความเชื่ออำนาจในตนมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงาน โดย ศักดิ์ชัย นิรันทวิ (2532 : 167) พบว่าครูที่มีความเชื่ออำนาจในตนสูง มีพฤติกรรมการทำงานสูงกว่าครูที่มีอำนาจในตนต่ำ และยังพบว่าถึงแม้การรับรู้การสนับสนุนทางสังคมต่ำและความภูมิใจในตนเองต่ำ แต่ถ้ามีความเชื่ออำนาจในตนสูงก็ยังคงเป็นผู้ที่มีพฤติกรรมการสอนและการอบรมจริยธรรมสูงกว่าครูลักษณะอื่นๆ ซึ่งผลการศึกษานี้สอดคล้องกับการศึกษาของ วิสุทธิ ราษฎร์ (2532 : 133) พบว่า ผู้บริหารที่สามารถทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จมาก เป็นผู้ที่มีความเชื่ออำนาจในตนสูงกว่าผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จน้อย นอกจากนี้ยังพบว่า นักวิชาการที่มีอายุมากๆ ที่มีความเชื่ออำนาจในตนมากมีพฤติกรรมการทำงานสูงกว่ากลุ่มอื่นๆ และครูที่มีความเชื่ออำนาจในตนสูง เป็นตัวแปรทำนายที่ดีที่สุดของพฤติกรรมกรยอมรับนวัตกรรมในทั้ง 3 ด้านคือ ความตระหนักถึงประโยชน์

และความสำคัญของความรู้ การแสวงหาความรู้ และการนำความรู้ไปใช้ปฏิบัติ (วิชัย เที่ยงดบัว. 2534 : 169 -192) และผลการศึกษาในเชิงทดลองของ อ้อมเดือน สดมณี (2536: 84-89) ที่ยืนยันให้เห็นความสัมพันธ์ของความเชื่อในอำนาจตนกับพฤติกรรมการทำงาน เมื่อพบว่า ครูที่ได้รับ การฝึกจิตลักษณะความเชื่ออำนาจในตนเป็นผู้ที่มีพฤติกรรมการทำงานดี

สตรีก์แลนด์ (Strickland. 1977 : 233 - 234) พบว่า คนที่มีความเชื่ออำนาจในตนจะมีวิธีการและรู้จักใช้เครื่องมือที่แนะนำที่เป็นประโยชน์ และจะมีพฤติกรรมที่จะนำไปสู่เป้าหมายในการแสวงหาความรู้แตกต่างกันไปจากคนอื่นที่มีความเชื่ออำนาจนอกตน โดยในด้านการปฏิบัติงานแล้วคนที่มีความเชื่ออำนาจในตนจะทำงานโดยคำนึงถึงความสามารถของตน และทำตามลักษณะความต้องการของงาน ใช้เวลาในการพิจารณาการทำงานมากกว่า เห็นคุณค่าของความสำเร็จมากกว่า คำนึงถึงเฉพาะส่วนที่เกี่ยวกับงานโดยไม่พาดพิงถึงผู้อื่น หรือคำนึงถึงการตอบแทนทางสังคม ลักษณะของการกระทำนี้เองทำให้บุคคลทำสิ่งต่างๆ ได้สำเร็จ ส่วนคนที่มีความเชื่ออำนาจนอกตนจะทำงานตามอิทธิพลทางสังคม นั่นคือ คำนึงถึงการตอบแทนนั่นเอง ซึ่งคนที่มีความเชื่ออำนาจในตนจะมีพฤติกรรมการทำงานสูงกว่าคนที่มีความเชื่ออำนาจนอกตน ส่วนแอสฟอर्थ (Asforth. 1989 : 207 - 236) ได้ศึกษาความไร้อำนาจในองค์การ ซึ่งเป็นภาวะของความเชื่ออำนาจนอกตน พบว่า ความไร้อำนาจมีอิทธิพลโดยตรงต่อความไม่สามารถคาดหวังความไม่สามารถที่จะควบคุมในสิ่งต่างๆ และความไร้อำนาจยังส่งผลโดยตรงต่อความต้องการความช่วยเหลือจากผู้อื่น (Helplessness) และความแปลกแยกในการทำงาน (Work alienation) ในขณะที่การศึกษาในห้องปฏิบัติการ พบว่า เมื่อใช้ความเชื่ออำนาจนอกตนเป็นตัวควบคุม ปริมาณความต้องการงานมีความสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจ นั่นเป็นเพราะความเชื่ออำนาจนอกตนทำให้เกิดความรู้สึกไร้อำนาจ ทำให้เกิดความรู้สึกต้องการความช่วยเหลือมาก ดังนั้น จึงรู้สึกไม่พึงพอใจเมื่อรับรู้สถานการณ์ที่ต้องการงานสูง และเพอร์ริว (Perrewe. 1986: 630) ได้ทำการศึกษาเชิงทดลองพบว่า บุคคลที่มีความเชื่ออำนาจนอกตน จะมีความสัมพันธ์ทางลบระหว่างความต้องการงานกับความพึงพอใจ ทั้งนี้บุคคลที่มีความเชื่ออำนาจนอกตนจะเป็นผู้ที่ต้องการความช่วยเหลือจึงรู้สึกไม่พอใจเมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่ต้องการงานมาก และงานการศึกษาของ คอบบ์ (Cobb. 1977:5577-A) ได้ทำการศึกษาอำนาจ และการใช้อิทธิพลอย่างไม่เป็นทางการในองค์การที่ไม่เป็นทางการ พบว่า เมื่อใช้ความเชื่ออำนาจในตนเป็นตัวควบคุม พบว่า อำนาจทางสังคมสามารถทำนายการใช้อิทธิพลกับผู้อื่นในระดับสูงกว่า ในระดับเดียวกันและใช้อิทธิพลโดยรวมได้

จากการประมวลเอกสารและงานวิจัยจะเห็นว่า ความเชื่ออำนาจในตนมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมที่พึงปรารถนาและพฤติกรรมการทำงาน ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าผู้ที่มีความเชื่ออำนาจในตนจะเป็นบุคคลที่เชื่อว่าสามารถควบคุมสถานการณ์ต่างๆ และพยายามที่จะทำงานให้บรรลุความสำเร็จแม้จะเผชิญปัญหาต่างๆ ดังนั้น เป็นไปได้ว่าผู้บริหารที่มีความเชื่ออำนาจในตนเมื่อพบกับปัญหาต่างๆ ในองค์กร โดยเฉพาะในสถานการณ์วิกฤต ผู้บริหารใช้อำนาจและอิทธิพลที่ตนเองมีอยู่ ในการบริหารงานเพื่อให้กระบวนการต่างๆ ในองค์กรดำเนินไปในทิศทางที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

6.3 ความมีคุณธรรมด้านพรหมวิหารสี่ กับอำนาจและอิทธิพล

คุณธรรมหมายถึง คุณงามความดี (พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน. 2525 : 190) เป็นคุณงามความดีของลักษณะนิสัย หรือพฤติกรรมที่ได้กระทำจนเคยชิน ดังนั้น คุณธรรม จึงหมายถึงคุณงามความดีหรือพฤติกรรมที่ดีเป็นที่ยอมรับของสังคม

สังคมหรือองค์กรใดที่มีผู้นำหรือผู้บริหารที่มีคุณธรรมแล้ว กิจกรรมต่างๆ ย่อมดำเนินไปด้วยความก้าวหน้า และสังคมหรือองค์กรนั้นก็จะมี ความเจริญรุ่งเรืองและมีความสุข

คุณธรรมด้านพรหมวิหารสี่เป็นสิ่งที่ดีที่สุดและเป็นแนวทางถูกต้อง เหมาะสมที่จะนำไปใช้ปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น (ญาณโพนิกมหาเถระ. 2519 : 2) ผู้ที่ยึดถือหลักพรหมวิหารสี่เป็นแนวปฏิบัติในการดำเนินชีวิต จะทำให้ผู้นั้นประสบความสำเร็จ มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (จำลอง พลเดช. 2520: 418) พรหมวิหารสี่ เป็นธรรมที่วัดความเป็นผู้ใหญ่ (เนาวรัตน์ พงษ์ไพบูลย์. 2520 : 120-121) เป็นคุณธรรมที่ต้องมีไว้เพื่อให้เป็นที่เคารพของผู้ nhỏ และไม่ใช่เสียความเป็นผู้ใหญ่ (ปิ่น มุทุกันต์. 2506:14) เพราะพรหมวิหารสี่ทำให้บุคคลอยู่ในสังคมอย่างมีความสุขเป็นธรรมที่เน้นการช่วยเหลือเผื่อแผ่อุปการะซึ่งกันและกัน (ชลอ อุตทกษาศรณ. 2514:432)

ในบริบทขององค์กร ถ้าผู้นำหรือผู้บริหารเป็นผู้ที่มีพรหมวิหารสี่ จะช่วยให้เป็นผู้ที่มีจิตใจหนักแน่น มั่นคงไม่หวั่นไหว ช่วยทำให้บุคคลมีบุคลิกลักษณะที่น่านับถือและเป็นที่เคารพรักของผู้ใต้บังคับบัญชา (กระทรวงศึกษาธิการ. 2528:64) ซึ่งจะเห็นว่าพรหมวิหารสี่ เป็นธรรมที่สำคัญที่สุดที่จะสามารถปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา (พระศรฤทธิรัตนชัย. 2511 : 22)

สมเด็จพระญาณสังวร (2516 : 16) กล่าวว่า "ผู้ที่มีพรหมวิหารสี่นั้น ต้องมีคุณธรรมสี่ประการ คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา เกิดขึ้นพร้อมเพรียงกัน โดยไม่มีอย่างหนึ่งอย่างใดเกิดขึ้นตามลำพังอย่างเดียว" ซึ่งความหมายและลักษณะของ เมตตา กรุณา มุทิตาและอุเบกขา มีดังนี้

เมตตา

ความเมตตา (Loving kindness) หมายถึง จิตใจที่คิดอยากให้คนอื่นเป็นสุข ไม่คิดอยากให้ใครเป็นทุกข์ ไม่คิดอยากเบียดเบียนใคร (พระไตรปิฎกมหาวิตถารนัย. 2500 : 299) คนที่มีเมตตาประกอบด้วยการทำ พูด คิด อย่างมีเมตตา โดยพยายามหาทางส่งเสริมให้ผู้อื่นได้รับความสุขอยู่เสมอ (โชติ หิริญญัษฐิติ. 2510 : 275) การแสดงเมตตาทางกายประกอบด้วย การช่วยเหลือกันในกิจการงานต่างๆ ให้ความร่วมมือในกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อกัน การแสดงเมตตาทางวาจา แสดงด้วยความรู้สึกเมตตา ช่วยแนะนำบอกกล่าวในเรื่องที่เป็นประโยชน์ของกันและกัน การแสดงเมตตาทางใจ ด้วยการไม่มีความรู้สึกในทำนองมุ่งร้าย คิดเอาเปรียบหรือคิดมุ่งร้ายทำลายผลประโยชน์ของเขา (พระโสภณคณาภรณ์. 2521 : 13-18)

ผู้ที่มีความเมตตาจะเป็นผู้ที่มีความปรารถนาดีต่อผู้อื่นอย่างบริสุทธิ์ใจ ไม่มีความมุ่งร้ายต่อผู้อื่นประพฤติกกรรมที่เป็นประโยชน์เกิดความสุขแก่ผู้นั้นตามควรแก่สถานการณ์นั้นๆ (พระเทพโมลี. 2511 : 5) ความเมตตาช่วยลดความเห็นแก่ตัว ลดความเกลียดชัง คิดร้ายทำลายซึ่งกันและกันได้ ความเมตตาช่วยให้เกิดไมตรีเกิดความรักปรารถนาดีต่อทุกคน สม่่าเสมอกัน (พระศรีวิสุทธิโมลี. 2514 : 164) นอกจากนี้ประโยชน์ของเมตตา คือ ความเย็น ผู้ที่มีความเมตตา คือ ผู้ที่มีความเย็นสำหรับเผื่อแผ่และได้รับคือผู้ที่มีความเย็นด้วย

ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่า ความเมตตาเป็นความปรารถนาดีต่อบุคคลอื่นด้วยความจริงใจ ปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุข ซึ่งความเมตตาสามารถแสดงออกได้ทั้งทางกาย วาจาและใจ ความเมตตาเป็นธรรมที่มุ่งความสุขของผู้อื่นเป็นสำคัญลดความสำคัญของตนเองและทำให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นง่ายขึ้น ในบริบทองค์การถ้าผู้นำหรือผู้บริหารองค์การเป็นผู้มีความเมตตาก็จะเป็นที่เคารพและนับถือแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

กรุณา

กรุณา (Compassion) หมายถึง ความสงสารคิดช่วยให้พ้นทุกข์ (พระกวีวรรณ. 2502 : 431 ; พระราชวรมุนี. 2521 : 92) รู้สึกเป็นทุกข์ด้วยเมื่อเห็นผู้อื่นเป็นทุกข์และคอยดูแลให้ความช่วยเหลือผู้ที่มีความทุกข์เหล่านั้นให้พ้นทุกข์ (เกษม บุญศรี. 2504 : 227-233)

ผู้ที่มีความกรุณาไม่อาจนิ่งดูตายเมื่อผู้อื่นประสบกับความทุกข์ จะต้องรีบช่วยเหลือโดยไม่หวังผลกำไรจากการกระทำนั้น (พระเทพโมลี. 2511 : 12-13) กรุณาจะช่วยลดความเห็นแก่ตัว (โสมรสมิ์ จันทระประภา. 2525 : 5-6) กรุณาเป็นธรรมที่สนับสนุนเมตตากล่าวคือมนุษย์ย่อมต้องทนทุกข์กันทุกคน ต่างกันมากบ้างน้อยบ้าง ความปรารถนาจะให้ผู้อื่นเป็นสุขนั้น จะเป็นผลสำเร็จได้ก็ด้วยการช่วยให้เขาพ้นทุกข์ ซึ่งช่วยได้โดยการให้ทาน ทั้งอามิสทานและธรรมทาน ตามกำลังของตน โดยมีให้กลับมาเป็นทุกข์แก่ตน เพราะจะเป็นการรับทุกข์แทนคนอื่น (ปรีชา ช้างขวัญยืน.

2520 : 88-90) นั่นคือจะต้องพิจารณากำลังความสามารถของตนด้วย (กรมพระยาวชิรญาณวโรรส. 2530 : 64)

ดังนั้นความกรุณาหมายถึง ความปรารถนาที่จะช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นทุกข์ ซึ่งความช่วยเหลือนั้นกระทำได้ทั้งกายและใจ ความกรุณาจะช่วยลดความเห็นแก่ตัว

มุทิตา

มุทิตา (Sympathetic joy) หมายถึง ความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี (พระราชาวรมณี. 2521 : 92) ลักษณะของผู้ใหญ่ที่แท้จริงนั้นจะต้องรู้จักส่งเสริมผู้น้อยให้ได้ดียิ่งๆขึ้นไป ไม่มีจิตคิดริษยาผู้น้อยหรือผู้อยู่ได้บังคับบัญชา ส่งเสริมให้กำลังใจ ให้ทำความดียิ่งขึ้น (พระกวีวรมณ. 2502 : 431 - 432) เกิดขึ้นจากเมตตา คือไม่มีปาลาสะเกิดขึ้น ปาลาสะ หมายถึง ความพลอยยินดีต่อผู้อื่นด้วยความหวังว่าจะได้ลาภยศไปด้วย (พระเทพโมลี. 2511:14-15)

มุทิตา ทำให้เกิดความสามัคคีกลมเกลียว (จ. เปรี๊ญ. 2521 : 238) เพราะไม่เกิดความรู้สึกว่าคุณต้องดีกว่าคนอื่น เพราะความรู้สึกเช่นนั้นจะทำให้เราชมคนอื่น เมื่อเห็นคนอื่นได้ดีกว่า ก็อิจฉา ริษยา จนถึงกลั่นแกล้งหาทางไม่ให้เขาได้ความเจริญต่างๆ เกิดเป็นศัตรูกันขึ้นในที่สุด (ปรีชา ช่างขวัญยืน. 2520 : 88-90) มุทิตานี้ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบคือ 1) เป็นความรู้สึกพลอยยินดี บันเทิงใจ เมื่อเห็นคนอื่นได้รับความสุข จากลาภ ยศ สรรเสริญและสุขกาย สุขใจ โดยความรู้สึกพลอยยินดีนี้จะต้องกระทำด้วยความจริงใจ ไม่ใช่เป็นการแสดงความยินดีตามธรรมเนียมหรือความนิยมของสังคม 2) เป็นการขจัดความริษยาหรือความอิจฉาออกจากจิตใจของตน อย่างน้อยที่สุดก็ไม่ต้องริษยาเป็นรายไป จนถึงกับทำใจให้ยินดี ไม่ว่าใครที่ไหนจะได้ดีก็ตาม (พระโสภณคณาภรณ์. 2521 : 19 - 20)

ดังนั้น มุทิตา จึงหมายถึงความพลอยยินดีเมื่อเห็นผู้อื่นได้ดี โดยความยินดีนี้เกิดจากความรู้สึกที่จริงใจ ไม่ใช่ยินดีที่เกิดจากธรรมเนียมสังคม ซึ่งในบริบทขององค์กรนั้นถ้าหากผู้นำหรือผู้บริหารเป็นผู้ที่มีมุทิตา จะทำให้ผู้อยู่ได้บังคับบัญชามีความสามัคคีกลมเกลียว ซึ่งจะทำให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในองค์กรโดยรวม

อุเบกขา

อุเบกขา(Equanimity) หมายถึง การวางใจเป็นกลาง (กระทรวงศึกษาธิการ. 2528:63; ปิ่น มุฑกันต์. 2505 : 4 ; พระเทพโมลี. 2511 : 17-19) หรือ การวางตัวเป็นกลาง (โชติ นิรัญชัยฐิติ. 2510 : 276 ; พระกวีวรมณ. 2502 : 432) โดยพิจารณาเห็นความเป็นจริง คือคิดค้นใคร่ครวญ แล้วจึงตัดสินใจ เริ่มเรื่องใดเรื่องหนึ่งลงไปด้วยวิธีถูกต้อง และจิตใจเที่ยงธรรม ไม่หลงหรือตกเป็น

หาของอารมณ์ มีใจหนักแน่นมั่นคง นิ่งเฉยและสงบได้ แม้ในเหตุการณ์ที่ร้ายแรงโดยไม่หวั่นไหว สะทกสะท้านหรือเกรงกลัว อีกทั้งสามารถใช้ความคิดพิจารณา หาทางแก้ไขเหตุการณ์นั้นด้วยความเยือกเย็นและสุขุมรอบคอบ (กระทรวงศึกษาธิการ. 2528 : 63)

อุเบกขาเป็นลักษณะของความมีใจเป็นกลาง ยุติธรรม ไม่ลำเอียงด้วยอำนาจคติ มีลักษณะตรงข้ามกับปฏิฆะและอนุนยะ ปฏิฆะ หมายถึง การผูกใจอยู่ก่อนแล้ว ด้วยอำนาจความไม่พอใจที่มีอยู่ในตัวผู้นั้น อนุนยะ คือการผูกใจอยู่ก่อนแล้วผู้นั้น ดี ผู้นั้นประณีต ด้วยอำนาจความพอใจที่มีอยู่ในตัวผู้นั้น (พระเทพโมลี.2511 : 178 - 179) โดยเฉพาะผู้ใหญ่ทุกคนจำเป็นต้องมีความยุติธรรม ไม่แสดงความลำเอียงให้ปรากฏ มิฉะนั้นคนที่ทำความดีแต่ไม่ได้รับการยกย่องเท่าที่ควรจะเสียกำลังใจ ไม่เป็นอันทำความดี ก็หันมาใช้วิธีการประจบสอพลอ อันไม่เกิดประโยชน์ใดๆต่อสังคม

ดังนั้น จะเห็นว่าอุเบกขา หมายถึงการวางใจหรือการวางตัวให้เป็นกลาง มีความยุติธรรมไม่เอนเอียงไปทางใดทางหนึ่ง อันเกิดจากอำนาจความพอใจ หรือไม่พอใจ ถ้าผู้นำหรือผู้บริหารองค์การเป็นผู้ที่มีอุเบกขาแล้ว จะเป็นผู้ที่รู้เท่าทันกับสิ่งต่างๆ และตัดสินใจหรือดำเนินการอยู่บนข้อมูลที่ถูกต้องและใคร่ครวญดีแล้ว

จากที่กล่าวมาทั้งหมดจะเห็นได้ว่า คุณธรรมด้านพรหมวิหารสี่นั้นเป็นคุณธรรมที่ผู้นำหรือผู้บริหารที่ควรมีเป็นอย่างยิ่ง เพราะทำให้การปกครองเป็นไปโดยดี ผู้ได้บังคับบัญชามีความสามัคคีกลมเกลียวกันดี ในขณะที่ผู้นำหรือผู้บริหารจะได้รับความเคารพ ความนับถือและได้รับการยอมรับในความเป็นผู้นำ เป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ได้บังคับบัญชา

ผู้บริหาร คือ ผู้ที่ทำงานสำเร็จโดยอาศัยบุคคลอื่นการบริหารงานด้วยธรรมาธิปไตยที่ถือหลักการและความสำเร็จเป็นใหญ่ จึงจะเป็นผู้นำที่อยู่ในหัวใจของเพื่อนร่วมงาน ผู้บริหารที่มีธรรมอยู่ในหัวใจย่อมเป็นศูนย์รวมใจของเพื่อนร่วมงาน และสามารถจัดการให้งานในหน้าที่ลุล่วงไปด้วยดี คุณธรรมด้านพรหมวิหารสี่ สามารถสร้างสัมพันธภาพที่ดีและผูกใจผู้ได้บังคับบัญชาได้ โดยที่ไม่ต้องฝืนใจ พระเมธีธรรมมาภรณ์ (2536 : 25 - 27) ได้อธิบายแนวทางการนำเอาพรหมวิหารสี่ไปเป็นแนวทางการปฏิบัติแก่ผู้บริหารไว้ดังนี้

1. เมตตา เป็นความรักความหวังดีที่ปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุข ผู้บริหารต้องมีความรักและความหวังดีต่อเพื่อนร่วมงาน ความรักจะเกิดขึ้นได้ถ้าผู้บริหารรู้จักมองแง่ดีหรือส่วนที่ดีของเพื่อนร่วมงาน ถ้าพบส่วนเสียในตัวเขา ผู้บริหารต้องรู้จักมองข้ามและให้อภัย เมื่อพบส่วนดีก็จดจำไว้เพื่อจะได้ใช้คนให้เหมาะสมกับลักษณะที่ดีของเขา ดังนั้น เมตตาหรือความรักจึงมาจากการมองในแง่ดีของผู้อื่น

2. กรุณา คือความสงสารเห็นใจ ปราบปรามให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ เมื่อเพื่อนร่วมงานประสบเคราะห์กรรมผู้บริหารต้องมีความสงสารเห็นใจ และคิดหาทางช่วยให้เขาพ้นทุกข์นั้น ความสงสารจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อผู้บริหารเปิดใจกว้างรับฟังปัญหาของคนอื่น

3. มุทิตา คือ ความรู้สึกพลอยชื่นชมยินดี เมื่อผู้อื่นได้ดี ผู้บริหารต้องส่งเสริมให้คนทำงานมีโอกาสพัฒนาความรู้ความสามารถจนได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นโดยไม่กลัวว่าผู้ใต้บังคับบัญชาขึ้นมาทาบทรมิ ไม่กีดกันใคร แต่เปิดโอกาสให้ทุกคนได้ทำงานแสดงความสามารถเต็มที่ และพลอยยินดีในความก้าวหน้าของเพื่อนร่วมงาน มุทิตา จะทำลายความริษยาในใจของผู้บริหาร ถ้าผู้บริหารมีจิตริษยาแล้ว ผู้ใต้บังคับบัญชาจะรับรู้และไม่ทุ่มเททำงานให้

4. อุเบกขา คือ ความรู้สึกวางเฉย เป็นกลางไม่ลำเอียงเข้าข้างคนใดคนหนึ่ง นั่นคือมีความยุติธรรม ในการให้รางวัลและลงโทษ ข้อสำคัญก็คือ ผู้บริหารต้องรู้เท่าทันคนร่วมงานทุกคน ผู้บริหารที่ไม่รู้เท่าทันสถานการณ์อาจวางเฉยได้เหมือนกัน แต่เป็นการวางเฉยเช่นนี้เรียกว่า "อัญญาอุเบกขา" คือวางเฉยเพราะโง่งซึ่งเป็นสิ่งไม่ดี ผู้บริหารต้องวางเฉยด้วยปัญญา คือ อุเบกขาอย่างรู้เท่าทันคน เมื่อคนทำงานในหน้าที่อย่างแข็งขัน ผู้บริหารก็มองดูพวกเขาเฉยๆ ถึงคราวให้บำเหน็จรางวัลก็เฉลี่ยให้ทุกคนอย่างทั่วหน้า ถ้ามีการทะเลาะเบาะแว้งกันเกิดขึ้น ผู้บริหารต้องลงไปห้ามทันที และจัดการลงโทษคนผิดตามความเหมาะสม ผู้บริหารต้องไม่นั่งดูลูกน้องแล้วเอาตัวรอดคนเดียว

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าคุณธรรมด้านพรหมวิหารสี่ นอกจากจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรักความศรัทธาต่อผู้บริหารที่มีคุณธรรมด้านนี้แล้ว ยังสามารถนำเอาคุณธรรมด้านนี้มาเป็นแนวทางการบริหารองค์การให้ประสบความสำเร็จได้อีกด้วย ซึ่งด้วยเหตุที่ผู้บริหารที่มีคุณธรรมเป็นผู้ที่สามารถเข้าไปนั่งอยู่ในหัวใจของเพื่อนร่วมงานนั่นเอง จึงทำให้ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีอำนาจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา โดยที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่รู้ตัว ซึ่งอำนาจที่เกิดขึ้นได้ก็คืออำนาจอ้างอิง ซึ่งเป็นอำนาจที่เกิดจากความประทับใจในตัวบุคคล (French and Raven. 1968 : 27 ; Saal and Knight.1795 : 325 ; Shackleton.1995 : 74) ในขณะเดียวกันผู้บริหารที่รู้เท่าทันคน และสถานการณ์ก็จะสามารถเลือกใช้คนและวิธีการที่เหมาะสม ซึ่งนั่นหมายถึงว่าผู้บริหารมีพฤติกรรมการใช้อิทธิพลที่สอดคล้องกับสถานการณ์ในองค์การได้เหมาะสมกว่าผู้บริหารที่ไม่รู้เท่าทันคนและสถานการณ์ เพราะพฤติกรรมการใช้อิทธิพลของผู้บริหารก็คือการกระทำใดๆ ของผู้บริหารที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเปลี่ยนแปลงหรือกระทำตามในทิศทางที่ผู้บริหารต้องการ

ได้มีการนำตัวแปรทางพุทธศาสนาไปศึกษาถึงความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานอย่างกว้างขวางพอสมควร โดยเฉพาะในขณะที่ผ่านมาเร็วๆ นี้ ได้แก่ การศึกษาของดุษฎี โยเหลา,

อภิญา โพรศีรทอง และปริญา ณ วันจันทร์ (2538 : 77-87) พบว่าวิถีชีวิตแบบพุทธมีผลต่อการปฏิบัติงานของพยาบาล โดยพยาบาลที่มีวิถีชีวิตแบบพุทธดูแลผู้ป่วยสูงอายุด้วยความเมตตา กรุณาสุภาพและอ่อนน้อม นอกจากนี้ในการศึกษากับกลุ่มพยาบาลซึ่งผลการศึกษานี้สอดคล้องกับการศึกษาของ อนิสรา จรัสศรี (2541 : บทคัดย่อ) พบว่าถึงแม้พยาบาลที่มีทัศนคติที่ดีหรือไม่ดีต่องานพยาบาลก็ตาม แต่ถ้ามีวิถีชีวิตแบบพุทธสูงจะมีพฤติกรรมการพยาบาลผู้ป่วยติดเชื่อเอดส์สูงกว่าพยาบาลที่มีวิถีชีวิตแบบพุทธต่ำ เมื่อนำไปศึกษากับกลุ่มข้าราชการครูพบว่าการปฏิบัติทางพุทธ ความเชื่อทางพุทธเป็นตัวแปรหนึ่งที่ร่วมทำนายประสิทธิภาพการทำงานครู (ปริญา ณ วันจันทร์. 2536 : 74-79) และการศึกษาที่ชี้ให้เห็นอย่างชัดเจนถึงผลของตัวแปรทางพุทธต่อพฤติกรรมการทำงาน ได้แก่การศึกษาเชิงทดลองของ อ้อมเดือน สดมณี (2536 : 84-96) ที่พบว่าในกลุ่มข้าราชการครูที่ได้รับการฝึกทางพุทธ จะมีเหตุผลเชิงจริยธรรมสูงกว่ากลุ่มอื่นและเมื่อฝึกทางพุทธกับฝึกทางพฤติกรรมศาสตร์ร่วมกัน ส่งผลให้มีพฤติกรรมการทำงานมากกว่ากลุ่มอื่นๆ งานวิจัยที่มีการนำเอาพรหมวิหารสี่ ไปศึกษาถึงความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานโดยตรงได้แก่การศึกษาของ อนิสรา จรัสศรี (2541 : บทคัดย่อ) ซึ่งพบว่า พยาบาลที่มีการปฏิบัติตนอย่างมีพรหมวิหารสี่สูง เป็นผู้ที่มีพฤติกรรมการพยาบาลผู้ป่วยติดเชื่อเอดส์สูงกว่ากลุ่มตรงข้ามและเป็นตัวแปรที่สามารถทำนายพฤติกรรมการพยาบาลผู้ป่วยที่ติดเชื่อเอดส์ได้ ส่วนงานวิจัยที่มีการนำพรหมวิหารสี่ ไปศึกษากับอำนาจและการใช้อิทธิพลโดยตรงยังไม่มีโดยตรง แต่มีการนำไปศึกษากับความสามารถในการเป็นผู้นำด้านการตัดสินใจแบบประชาธิปไตยของนิสิตของมหาวิทยาลัย ผลการวิจัยพบว่า ความสามารถในการเป็นผู้นำด้านการตัดสินใจแบบประชาธิปไตยมีความสัมพันธ์กับความเมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา (สนองศรี รุดติษฐ์. 2523 : 75 - 87)

จากการประมวลเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณธรรมด้านพรหมวิหารสี่ จะเห็นว่าเป็นตัวแปรทางพุทธศาสนาที่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานในกลุ่มอาชีพต่างๆ ส่วนความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับอำนาจและอิทธิพลนั้นยังไม่มีการศึกษาโดยตรง แต่มีเอกสารยืนยันว่ามีความเกี่ยวข้องกับการบริหารงานของผู้บริหารทั้งวิธีการบริหารและตัวผู้บริหารเอง ดังนั้นตัวแปรคุณธรรมด้านพรหมวิหารสี่ ที่นำมาศึกษาจึงน่าจะมีความสัมพันธ์กับฐานอำนาจและพฤติกรรมการใช้อิทธิพลของผู้บริหารโรงเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งพฤติกรรมการใช้อิทธิพลของผู้บริหาร นับได้ว่าเป็นกลวิธีการบริหารงานอย่างหนึ่งที่จะใช้บุคคลอื่นให้ทำงานตามที่ตนเองต้องการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายองค์การ หรืออาจกล่าวได้ว่า พฤติกรรมการใช้อิทธิพลเป็นพฤติกรรมการทำงานอย่างหนึ่งนั่นเอง เพราะผู้บริหารคือผู้ที่ทำงานสำเร็จโดยบุคคลอื่น

6. เพศของผู้บริหารกับอำนาจและอิทธิพล

การศึกษาถึงความแตกต่างทางเพศ (Gender different) ของผู้นำหรือผู้บริหาร เป็นสิ่งที่ได้รับความสนใจมาโดยตลอด ทั้งนี้ผลจากการวิจัยยังให้ผลที่ไม่สอดคล้องกัน คือผลที่ได้ยังมีลักษณะเป็นสองนัย (Equivocal) โดยจะเห็นได้จากการศึกษาในห้องปฏิบัติการ (Laboratory studies) และการศึกษาในภาคสนาม (Field studies) โดยนักวิจัยเชิงทดลอง พบว่า เพศหญิงจำนวนมากยากที่จะเป็นผู้นำโดยบุคคลิกภาพ ซึ่งถือว่าเป็นลักษณะเด่น (Carbonell.1984 : 44-49 ; Fleischer and Chertkoff. 1986 :94-95 ; Megargree. 1969 : 377-182) ในขณะที่การวิจัยในภาคสนามกลับพบว่าสัดส่วนการเป็นผู้นำของเพศหญิงเพศชายนั้นไม่แตกต่างกัน (Schneier and Bartol.1980 : 341 – 345)

นอกจากนี้ในการศึกษาค่านิยมในการทำงานของเพศชายและหญิงนั้น นักวิจัยกลุ่มหนึ่งพบว่า ชายและหญิงมีค่านิยมในการทำงานไม่แตกต่างกัน (Brief and Oliver. 1976 :526-528 ; Saleh and Lajee. 1969 : 465 - 471) ในขณะที่นักวิจัยอีกกลุ่มหนึ่ง แสดงให้เห็นว่า เพศที่ต่างกันมีค่านิยมในการทำงานที่ต่างกัน เช่น เพศชาย มีค่านิยมในการทำงานมักจะเกี่ยวข้องกับเงิน ความอิสระ ความปลอดภัยและมีเป้าหมายทางอาชีพอิสระระยะยาว ในขณะที่เพศหญิงจะมีลักษณะมุ่งคน มุ่งสภาพแวดล้อม และเป้าหมายในอาชีพที่สั้นกว่า (Elizur.1994 : 201 - 212 ; Manhardt.1972 : 361 - 368 ; Schuler. 1975 : 365 - 375)

ด้วยผลการศึกษาที่หาข้อสรุปที่ชัดเจนยังไม่ได้ ความแตกต่างทางเพศจึงได้รับความสนใจในการศึกษามาตลอด พร้อมทั้งหาแนวคิดทฤษฎีที่มักจะถูกนำมาใช้ในการอธิบายอยู่เสมอคือ ทฤษฎีเพศ – บทบาทการขัดเกลากทางสังคม (Sex – role socialization) (Molm. 1994 : 32) ซึ่งเป็นการอธิบายถึง ความแตกต่างของคุณลักษณะที่เป็นผลมาจากการขัดเกลากทางสังคม ที่มีต่อบทบาททางเพศ งานวิจัยที่ได้นำเอาแนวคิดนี้ไปศึกษาเพื่อทดสอบความแตกต่างทางเพศ และให้ผลในเชิงสนับสนุนถึงความแตกต่างทางเพศ ได้แก่ ทีเดสโค, ชเลนเคอร์ และโบโนมา (Molm. 1994 : 33 ; citing Tedeschi, Schlenker and Bonoma. 1973) ซึ่งสรุปไว้ว่า เพศหญิงเป็นผู้ที่พึงพามากกว่า มีความก้าวร้าวและมีความชำนาญในการใช้ทักษะน้อยกว่าเพศชาย ในขณะที่เทอร์ฮูน (Terhune.1970 : 193 - 234) ได้ศึกษาความแตกต่างทางเพศในการทำข้อตกลงร่วมกันพบว่า โดยทั่วไปผู้หญิงจะให้ความร่วมมือน้อย และแก้แค้นมาก (Tit-for tat) เมื่อต้องการหาประโยชน์ส่วนตัว แต่จะให้ความร่วมมือกับคู่ของตนมากในสถานการณ์ที่ถูกผู้ชายเอาเปรียบ และจะกลายเป็นความแค้น (Vindictive) ถ้าความร่วมมือในตอนแรกกลายเป็นการแข่งขัน

จากงานการศึกษาในห้องปฏิบัติการ การศึกษาภาคสนามและการศึกษาคำนิยมในการทำงานที่ผลการศึกษายังขาดความสอดคล้องกัน ส่วนการศึกษาตามแนวคิด เพศ - บทบาทการขัดเกลาทางสังคม ผลการศึกษาแม้จะให้ผลในทางสนับสนุนถึงการแสดงบทบาทที่แตกต่างกันตามลักษณะทางเพศก็ตาม ผลการศึกษาเหล่านี้ ได้มีนักวิจัยได้แสดงความคิดเห็นว่า ควรมีความระมัดระวังในการนำผลการวิจัยเหล่านี้ไปใช้เพราะข้อค้นพบหลักๆ ยังขาดความสอดคล้องกัน

ดังนั้นจะเห็นว่า เพศนับเป็นตัวแปรที่ได้รับความสนใจที่จะศึกษาจำนวนมากและให้ข้อสรุปที่ขาดความชัดเจนหรือเป็นไปในแนวเดียวกัน ซึ่งรวมทั้งความสัมพันธ์กับอำนาจและการใช้อิทธิพลของผู้บริหารด้วย ดังจะเห็นได้ว่า มีความพยายามที่จะศึกษาและอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างเพศกับอำนาจ ซึ่งเกี่ยวโยงไปถึงประสิทธิผลในการบริหารด้วย

นักทฤษฎีจะให้เหตุผลที่สำคัญว่า ทำไมเพศหญิงจึงไม่ประสบความสำเร็จ ในขณะที่มีสถานภาพและอาชีพเดียวกันกับเพศชาย ซึ่งโดยส่วนใหญ่แล้วการคาดหวังในเพศชายในเรื่องของการเป็นผู้นำหรือการบริหาร (Heilman, Block, Matell and Simon.1989 : 935 – 942) เพราะว่าผู้หญิงเมื่ออยู่ในตำแหน่งภาวะผู้นำจะรับรู้ความสามารถและประสิทธิผลของตนเองต่ำ (Eagly, Makhijani and Klonsky.1992 : 3-22) ทฤษฎีความสอดคล้องทางเพศของอำนาจของจอห์นสัน (Johnson's gender congruence theory of power) (Johnson. 1976 : 99-110) ที่ได้ชี้แนะว่าการรับรู้ของผู้หญิงจะประเมินว่าจะได้รับการสนับสนุนก็ต่อเมื่อมีการใช้อำนาจในทางอ้อม และความน่าเชื่อถือที่นั่นเกิดจากทรัพยากรส่วนบุคคล (ความชอบ ความพอใจ และความสนใจ) แม้จะมีการเพิ่มอำนาจเพื่อให้มีประสิทธิผลมากขึ้นเมื่อใช้อำนาจให้มีความสอดคล้องกับเพศชายก็ตาม (ใช้โดยตรงและฐานอำนาจอยู่บนทรัพยากรที่เป็นรูปธรรม เช่น เงิน ความรู้ และความแข็งแรงทางร่างกาย) ด้วยเหตุนี้ความก้าวหน้าของผู้หญิงอาจจะถูกทำลายเมื่อมีการใช้อำนาจที่สอดคล้องกับลักษณะทางเพศ (เพราะว่าสังคมจะมีความคาดหวังในพฤติกรรมสำหรับเพศหญิงว่าไม่สามารถที่จะประสบความสำเร็จในการอาชีพ (Career) ทางการบริหารได้) หรือไม่สอดคล้องกับลักษณะทางเพศ (เพราะว่าผู้หญิงจะถูกลดคุณค่า (Devalued) เมื่อใช้ไม่สอดคล้องกับฐานอำนาจ) (Tepper, Brown and Hunt.1993 : 1903 – 1904 ; citing Eagly.1987)

แนวคิดของจอห์นสัน (Johnson.1976 : 99 -110) นับว่ามีความสำคัญมากในการเป็นตัวแบบในการศึกษาความแตกต่างทางเพศกับการใช้อำนาจ ถึงแม้ว่าจากการศึกษาในภาคสนามพบว่าตัวแบบของจอห์นสัน (Johnson's model) นี้มีงานวิจัยที่สนับสนุนไม่มากนัก (Ragins and Sundstrom.1989 : 51-88) และไม่สามารถหาข้อสรุปได้ แต่จากการศึกษาจำนวนมากพอ

สันนิษฐานได้ว่า การประเมินการปฏิบัติงานของชายและหญิงที่มีฐานอำนาจเดียวกันมีความแตกต่างกัน (Tepper, Brown and Hunt. 1993 : 1904) ในประเด็นเกี่ยวกับตัวทฤษฎีของจอห์นสัน (Johnson. 1976 : 99 -110) ไม่ได้รับการยอมรับเท่าที่ควรนั้นเนื่องมาจากสองประเด็นด้วยกันซึ่ง เทปเปอร์, บราวน์ และ ฮันท์ (Tepper, Brown and Hunt.1993 : 1904) ได้อธิบายไว้ว่าประเด็นแรก ตัวแบบของจอห์นสันตั้งอยู่บนฐานอำนาจที่แตกต่างกัน โดยจะเห็นว่าจากงานวิจัยเร็วๆ นี้มีการตอบสนองร่วมน้อยระหว่างแหล่งอำนาจและกลวิธีการใช้อิทธิพล ประการที่สองแบบสอบถามที่ใช้วัดฐานอำนาจมีความผิดพลาดทางการวัดจิตวิทยา (Psychometric) อย่างร้ายแรงทำให้มีข้อจำกัดมากมายในการตีความหมายของงานวิจัย ดังนั้นการทดสอบทางทฤษฎีและการวัดเท่าที่มีอยู่สามารถทำให้การสรุปมีความผิดพลาดได้

ทฤษฎีความสอดคล้องทางเพศของอำนาจสามารถที่จะนำไปประยุกต์กับตัวแปรตามที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานได้อย่างกว้างขวาง (Tepper, Brown and Hunt.1993 : 1904) ในทางการวิจัยเวนและเฟอร์ริส (Wayne and Ferris.1990 : 487) ได้เสนอแนะว่า การใช้กลวิธีการใช้อิทธิพลในองค์การมีความเกี่ยวข้องกับคุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ในขณะที่เทปเปอร์ บราวน์และฮันท์ (Tepper, Brown and Hunt.1993 : 1903 – 1919) ได้นำเอาทฤษฎีนี้มาศึกษาโดยพยายามที่จะทำให้สิ่งกีดขวางทฤษฎีมีความชัดเจนโดยศึกษาเพศกับกลวิธีการใช้อิทธิพล ดังนั้นการประยุกต์ทฤษฎีความสอดคล้องทางเพศของอำนาจ (Gender congruence theory of power) จะทำให้เข้าใจได้ว่า ผู้บริหารที่ใช้กลวิธีการใช้อิทธิพลที่สอดคล้องกับลักษณะทางเพศนั้นจะทำให้ได้รับการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชา และนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายในการทำงานได้

งานวิจัยที่มีการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างเพศกับอำนาจและอิทธิพลได้แก่ แคปเปลแมน (Kappelman. 1981 : 2405-A) พบว่าไม่มีความแตกต่างของฐานอำนาจระหว่างครูใหญ่ชายและครูใหญ่หญิง ในขณะที่ ไรซ์, อินสโตนส์ และ อัดมส์ (Rice, Instone and Adams. 1984 : 12) ได้ทำการศึกษาเพศของผู้นำ ความสำเร็จของผู้นำและกระบวนการภาวะผู้นำกับนักเรียนนายทหาร โดยแบ่งออกเป็นสองส่วนคือการฝึกภาคพื้นฐานและการฝึกภาคสนาม โดยให้นักเรียนชั้นปี 1 และปี 2 เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนนักเรียนชั้นปี 3 เป็นผู้นำ ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมแล้วไม่มีความแตกต่างลักษณะบทบาทของเพศ ความแตกต่างของเพศในสถานภาพทางสังคม และความสอดคล้องลักษณะทางเพศ แต่เมื่อวิเคราะห์ในแต่ละด้านแล้วพบว่า ในช่วงการฝึกภาคพื้นฐานนั้น ผู้ใต้บังคับบัญชารายงานว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ยอมตามฐานอำนาจความเชี่ยวชาญ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในผู้นำเพศชายมากกว่าผู้นำที่เป็นเพศหญิง และการ

ใช้ความเชี่ยวชาญกับผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของผู้นำเพศชาย มากกว่าผู้นำที่เป็นเพศหญิง ส่วนผลของการฝึกภาคสนามนั้นพบว่า กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบใช้เหตุผลจะมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาในผู้นำเพศชายมากกว่าผู้นำเพศหญิง ในขณะที่ฐานอำนาจอ้างอิง มีความสัมพันธ์กับการรับรู้ประสิทธิผลในผู้นำเพศชายมากกว่าผู้นำเพศหญิง นอกจากนี้ยังพบว่า การรับรู้ประสิทธิผลกับการเอาอกเอาใจ มีความสัมพันธ์ทางบวกในผู้นำเพศหญิง และมีความสัมพันธ์ทางลบในผู้นำเพศชาย การใช้การลงโทษของผู้นำเพศชาย มีความสัมพันธ์ทางลบกับการรับรู้ความสำเร็จของผู้ตามการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชา ส่วนในผู้นำเพศหญิงไม่พบความสัมพันธ์ ซึ่งผลการศึกษานี้ในภาพรวมแล้วมีความสอดคล้องกับการศึกษาของ มอล์ม (Molm.1994 : 53 - 57) ที่ได้ศึกษาเพศกับการใช้อำนาจในห้องปฏิบัติการ ซึ่งผลการศึกษาพบว่าเพศไม่มีผลต่อการใช้อำนาจ เมื่อเพศชายอยู่ในตำแหน่งอำนาจน้อยกลับเป็นฝ่ายให้มากกว่าเพศหญิง ซึ่งผลที่พบนี้ตรงข้ามกับทฤษฎีกระบวนการขัดเกลาทางสังคม (Socialization) ที่ทำนายไว้ว่าเพศหญิงจะเป็นฝ่ายยอมตามและเป็นผู้ให้ กอคเทปและชไนเออร์ (Goktepe and Schneier.1989 : 1665 - 1667) ได้ศึกษาบทบาทของเพศ (Sex role) บทบาททางเพศ (Gender role) และการจูงใจในการทำนายการเป็นผู้นำ ซึ่งผลการศึกษาพบว่า สัดส่วนการเป็นผู้นำของเพศชายและเพศหญิงไม่แตกต่างกัน แต่ผู้นำจะมีความจูงใจภายในกลุ่มมากกว่าบุคคลที่ไม่ใช่ผู้นำ เทปเปอร์ บราวน์และฮันท์ (Tepper, Brown and Hunt.1993 : 1903 - 1917) ได้ศึกษาความเข้มของกลวิธีการใช้อิทธิพลของผู้ได้บังคับบัญชาต่อผู้บังคับบัญชา และผลของความสอดคล้องทางเพศ ซึ่งเป็นการศึกษาเพื่อดูว่า ผู้ได้บังคับบัญชาต้องเลือกกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบใดจึงจะให้ผู้บังคับบัญชายอมตามในสิ่งที่ตนต้องการ โดยพิจารณาเพศของผู้บังคับบัญชาและเพศของผู้ได้บังคับบัญชา ผลการศึกษาพบว่า เพศของผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์ทางลบกับความเข้มข้นของการใช้อิทธิพล และเจตนาที่จะเป็นผู้ให้คำปรึกษา โดยผู้บังคับบัญชาเพศหญิงมีเจตนาที่จะเป็นที่ปรึกษาน้อย และผู้ได้บังคับบัญชาจะให้กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบอ่อนต่อผู้บังคับบัญชาเพศหญิง นอกจากนี้ยังพบว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างผลการประเมินการปฏิบัติงาน การให้คำปรึกษาและการทำหน้าที่ให้คำปรึกษาในด้านการอาชีพกับความเข้มกลวิธีการใช้อิทธิพล โดยมีความสัมพันธ์ทางบวกกับเพศชายและความสัมพันธ์ทางลบกับเพศหญิง

จากเอกสารและงานวิจัยที่กล่าวมาพอสรุปได้ว่า ถึงแม้จะพบว่าความแตกต่างทางเพศโดยรวมแล้วจะไม่พบความสัมพันธ์กับอำนาจและอิทธิพล แต่เมื่อพิจารณาในระดับย่อย ซึ่งหมายถึงประเภทของฐานอำนาจในแต่ละประเภท กลวิธีการใช้อิทธิพลแต่ละกลวิธี พบว่ามีความสัมพันธ์กัน โดยเฉพาะการเลือกใช้กลวิธีการใช้อิทธิพลมีความสัมพันธ์กับเพศอย่างชัดเจน ซึ่งผล

ที่พบนี้สอดคล้องกับแนวทางการศึกษาของผู้วิจัย ดังนั้นในการวิจัยนี้จึงสามารถที่จะสรุปได้ว่า
เพศของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับฐานอำนาจและกลวิธีการใช้อิทธิพล

8. สมมติฐานการวิจัย

จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้กำหนดสมมติฐานการวิจัยเพื่อเป็นแนวทาง
ในการศึกษา และวิเคราะห์ ดังนี้

1. ผู้บริหารที่มีฐานอำนาจในตำแหน่ง และมีอำนาจส่วนบุคคลต่างกัน จะมีความผูกพัน
การยอมรับ และการต่อต้านของผู้ใต้บังคับบัญชาต่างกัน
2. ผู้บริหารที่ใช้กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบแข็ง และใช้กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบนุ่มนวล
ต่างกัน จะมีความผูกพัน การยอมรับและการต่อต้านของผู้ใต้บังคับบัญชาต่างกัน
3. ผู้บริหารที่ใช้กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบแข็ง และใช้กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบมีเหตุผล
ต่างกัน จะมีความผูกพัน การยอมรับและการต่อต้านของผู้ใต้บังคับบัญชาต่างกัน
4. ผู้บริหารที่ใช้กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบมีเหตุผล และใช้กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบนุ่ม
นวลต่างกัน จะมีความผูกพัน การยอมรับและการต่อต้านของผู้ใต้บังคับบัญชาต่างกัน
5. ผู้บริหารที่มีฐานอำนาจในตำแหน่ง และใช้กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบแข็งต่างกัน จะ
มีความผูกพัน การยอมรับและการต่อต้านของผู้ใต้บังคับบัญชาต่างกัน
6. ผู้บริหารที่มีอำนาจในตำแหน่ง และใช้กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบนุ่มนวลต่างกัน จะ
มีความผูกพัน การยอมรับและการต่อต้านของผู้ใต้บังคับบัญชาต่างกัน
7. ผู้บริหารที่มีอำนาจในตำแหน่ง และใช้กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบมีเหตุผลต่างกัน จะ
มีความผูกพัน การยอมรับและการต่อต้านของผู้ใต้บังคับบัญชาต่างกัน
8. ผู้บริหารที่มีอำนาจส่วนบุคคล และใช้กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบแข็งต่างกัน จะ
มีความผูกพัน การยอมรับและการต่อต้านของผู้ใต้บังคับบัญชาต่างกัน
9. ผู้บริหารที่มีอำนาจส่วนบุคคล และใช้กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบนุ่มนวลต่างกัน จะ
มีความผูกพัน การยอมรับและการต่อต้านของผู้ใต้บังคับบัญชาต่างกัน
10. ผู้บริหารที่มีอำนาจส่วนบุคคล และใช้กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบมีเหตุผลต่างกัน จะ
มีความผูกพัน การยอมรับและการต่อต้านของผู้ใต้บังคับบัญชาต่างกัน
11. ในสถานการณ์ไม่เอื้ออำนวยและมีการใช้กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบแข็งต่างกัน จะ
มีความผูกพัน การยอมรับ และการต่อต้านของผู้ใต้บังคับบัญชาต่างกัน

12. ในสถานการณ์ไม่เอื้ออำนวยและมีการใช้กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบนุ่มนวลต่างกัน จะมีความผูกพัน การยอมตาม และการต่อต้านของผู้ใต้บังคับบัญชาต่างกัน

13. ในสถานการณ์ไม่เอื้ออำนวยและมีการใช้กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบมีเหตุมีผลต่างกัน จะมีความผูกพัน การยอมตาม และการต่อต้านของผู้ใต้บังคับบัญชาต่างกัน

14. คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนมีอิทธิพลต่อฐานอำนาจ และกลวิธีการใช้อิทธิพลของผู้บริหารโรงเรียน

15. เพศของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อฐานอำนาจ และกลวิธีการใช้อิทธิพลของผู้บริหาร

16. สถานการณ์ไม่เอื้ออำนวยมีอิทธิพลต่อกลวิธีการใช้อิทธิพลของผู้บริหารโรงเรียน

17. ฐานอำนาจของผู้บริหารโรงเรียนมีอิทธิพลต่อความผูกพัน การยอมตามและการต่อต้านของผู้ใต้บังคับบัญชา

18. กลวิธีการใช้อิทธิพลของผู้บริหารโรงเรียนมีอิทธิพลต่อความผูกพัน การยอมตามและการต่อต้านของผู้ใต้บังคับบัญชา

* ทฤษฎีการใช้อิทธิพลแบบนุ่มนวล (Soft power) หรือ ทฤษฎีการใช้อิทธิพลแบบมีเหตุมีผล (Rational power) ซึ่งหมายถึง การใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นโดยอาศัยความน่าเชื่อถือ ความดึงดูดใจ และความสามารถในการโน้มน้าวใจ

9. กรอบแนวคิดในการวิจัย

เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการวิจัย ผู้วิจัยได้สร้างกรอบแนวคิดในการวิจัยจากตัวแปรและองค์ประกอบต่างๆ ที่สำคัญดังนี้

1. เพศของผู้บริหารโรงเรียน (Leader sex) โดยอาศัยแนวคิดตัวแบบความสอดคล้องทางเพศของอำนาจของจอห์นสัน (Johnson, 1976) และแนวคิด เพศ-บทบาท การขัดเกลาทางสังคม (Sex-role socialization)

2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ (Leader trait) ซึ่งอาศัยแนวคิดมาจากทฤษฎีคุณลักษณะ (Trait theory) กับแนวคิดและงานวิจัยอื่นๆ สนับสนุน (McClelland and Boyatzis, 1982 ; Rotter, 1966 ; Yukl, 1994) มี 3 ลักษณะด้วยกันคือ

2.1 แรงจูงใจใฝ่อำนาจ (Power motivation)

2.2 ความเชื่ออำนาจในตน (Internal locus of control)

2.3 ความมีคุณธรรมด้านพรหมวิหารสี่ (Four divine states of mind)

3. สถานการณ์ไม่เอื้ออำนวย เป็นตัวแปรที่อาศัยแนวคิดของ มุลเดอร์, ริทเซมา แวน เอก และเดอ จอง (Mulder, Ritsema van Eck and de Jong, 1967) ซึ่งได้แบ่งสถานการณ์ออกเป็น 2 แบบคือ สถานการณ์วิกฤต (Crisis situations) หรือสถานการณ์ไม่เอื้ออำนวย (Unfavorable

situations) และสถานการณ์ปกติ (Non-crisis situations) สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งเน้นที่จะศึกษาเฉพาะสถานการณ์ไม่เอื้ออำนวยเท่านั้น

4. แนวคิดเกี่ยวกับฐานอำนาจทางสังคมของ เฟรนช์และราเวน (French and Raven. 1968) ซึ่งเป็นประเภทของอำนาจที่ผู้บริหารจะต้องมีเพื่อที่จะสามารถมีอิทธิพลเหนือผู้ใต้บังคับบัญชา ประกอบด้วยฐานอำนาจ 5 ประเภทคือ

- 1.1 อำนาจการให้รางวัล (Reward power)
- 1.2 อำนาจการบังคับ (Coercive power)
- 1.3 อำนาจอันชอบธรรม (Legitimate power)
- 1.4 อำนาจอ้างอิง (Referent power)
- 1.5 อำนาจความเชี่ยวชาญ (Expert power)

ฐานอำนาจทั้ง 5 ประเภทนี้ สามารถจัดกลุ่มฐานอำนาจตามแนวคิดของ ยูคัลและฟาแลเบ (Yukl and Falbe. 1990) ได้เป็น 2 กลุ่ม คือ ฐานอำนาจในตำแหน่ง (Position powers) ซึ่งประกอบไปด้วย อำนาจการให้รางวัล อำนาจการบังคับและอำนาจอันชอบธรรม และ 2) อำนาจส่วนบุคคล (Personal powers) ประกอบด้วย อำนาจอ้างอิงและอำนาจความเชี่ยวชาญ

5. พฤติกรรมการใช้อิทธิพลหรือกลวิธีการใช้อิทธิพลตามแนวคิดของ คิปนิสและคนอื่นๆ (Kipnis, Schmidt and Wilkinson. 1980) ยูคัลและฟาแลเบ (Yukl and Falbe. 1990) ยูคัลและเทรซี (Yukl and Tracey. 1992) ซึ่งมีอยู่ด้วยกัน 9 กลวิธีด้วยกัน คือ

- 5.1 กลวิธีการชักชวนด้วยเหตุผล (Rational persuasion tactics)
- 5.2 กลวิธีการดลใจ (Inspiration appeal tactics)
- 5.3 กลวิธีการเอาอกเอาใจ (Ingratiation tactics)
- 5.4 กลวิธีการขอคำปรึกษา (Consultation tactics)
- 5.5 กลวิธีการแลกเปลี่ยน (Exchange tactics)
- 5.6 กลวิธีการอาศัยความเป็นส่วนบุคคล (Personal tactics)
- 5.7 กลวิธีการอาศัยพันธมิตร (Coalition tactics)
- 5.8 กลวิธีความชอบธรรม (Legitimizing tactics)
- 5.9 กลวิธีการกดดัน (Persuasion tactics)

โดยใช้กลวิธีการใช้อิทธิพลทั้ง 9 กลวิธีนี้สามารถจัดกลุ่มกลวิธีได้ 3 กลุ่มกลวิธี คือ 1) การใช้อิทธิพลแบบแข็ง (Hard tactics) ประกอบด้วย การอาศัยพันธมิตร ความชอบธรรม และการกดดัน 2) กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบนุ่มนวล (Soft tactics) ประกอบด้วย การขอคำแนะนำ การ

ขอคำปรึกษา การเอาอกเอาใจ และการอาศัยความ⁴ ⁶ ⁶ ส่วนบุคคล และ 3) กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบ มีเหตุมีผล (Rational tactics) ประกอบด้วย การแลกเปลี่ยนและการชักชวนด้วยเหตุผล (Barry and Shapiro. 1992 : 1431 ; citing Kipnis and Schmidt. 1985 ; Brown and Hunt. 1993 ; Yukl and Tracey. 1992)

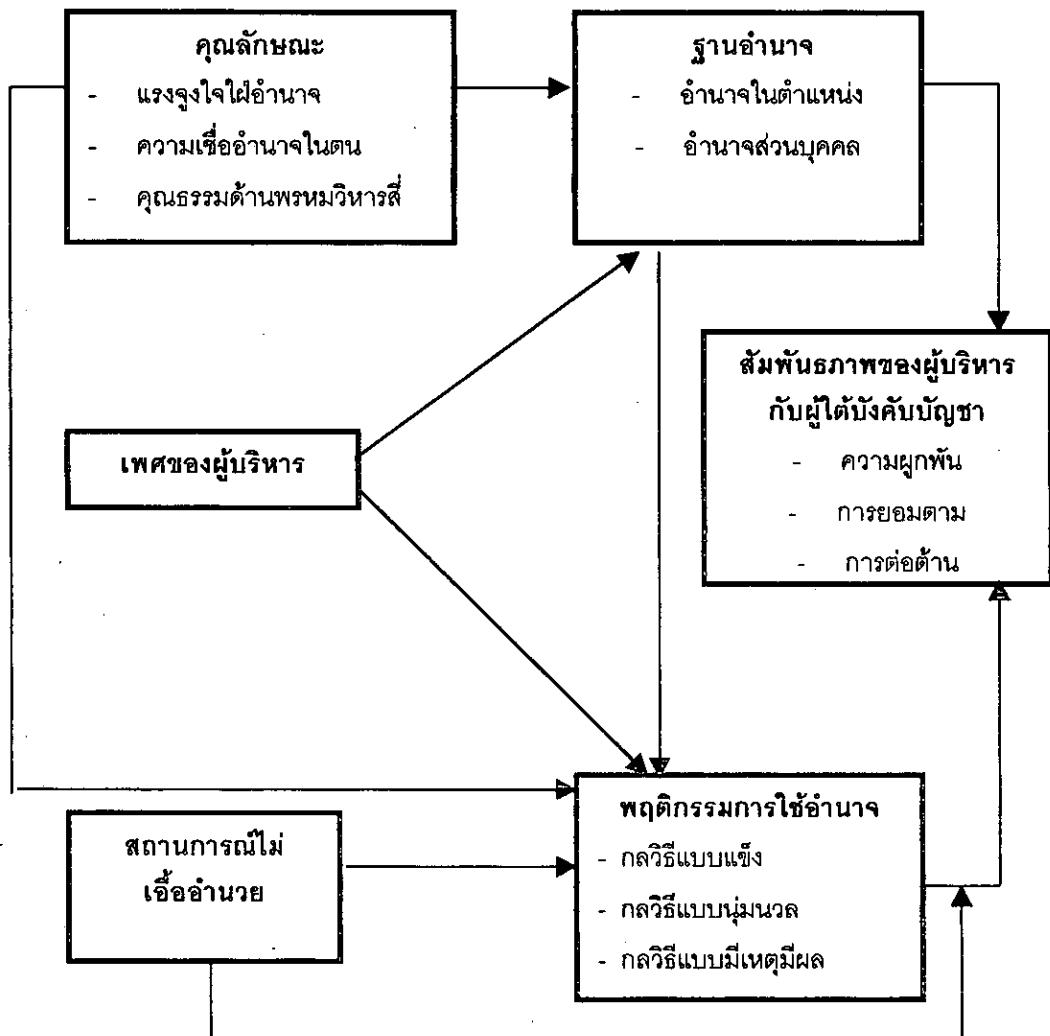
6. สัมพันธภาพของผู้บริหารโรงเรียนกับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นตัวแปรอันเกิดจากการใช้อำนาจและอิทธิพลของผู้บริหาร โดยอาศัยแนวคิดของ ยูคัล (Yukl. 1994) ซึ่งมี 3 ตัวแปรดังนี้

4.1 ความผูกพัน (Commitment)

4.2 การยอมตาม (Compliance)

4.3 การต่อต้าน (Resistance)

จากองค์ประกอบและตัวแปรดังกล่าวสามารถนำมาสร้างเป็นรูปแบบของกรอบแนวคิด การวิจัยได้ดังแสดงในภาพประกอบ 6



ภาพประกอบ 6 กรอบแนวคิดสำหรับการวิจัย

เรื่อง ผลของฐานอำนาจและกลวิธีการใช้อิทธิพลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาใน
สถานการณ์ไม่เชื่ออำนาจที่มีต่อความผูกพัน การยอมตามและการต่อต้านของผู้ใต้บังคับบัญชา

จากกรอบแนวคิดสำหรับการวิจัยที่สามารถที่อธิบายได้ดังนี้

กรอบแนวคิดสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ อาศัยทฤษฎีการแลกเปลี่ยน (Exchange theory) และทฤษฎีอำนาจ-การพึ่งพา (Power – dependence theory) เป็นพื้นฐาน (Background) โดยเฉพาะความสัมพันธ์ระหว่างฐานอำนาจ พฤติกรรมการใช้อิทธิพลกับความผูกพัน การยอมตามและการต่อต้าน ซึ่งสามารถอธิบายเพื่อให้เข้าใจ ได้จากกรณีต่อไปนี้ กรณีฐานอำนาจความเชี่ยวชาญ (ซึ่งเป็นฐานอำนาจหนึ่งของอำนาจส่วนบุคคล) ผู้บริหารจะมีฐานอำนาจความเชี่ยวชาญต่อผู้ใต้บังคับบัญชาที่ต่อเมื่อ ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถในเรื่องใดๆที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีและมีความรู้ความสามารถนั้นเป็นสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการ ดังนั้นการที่ผู้ใต้บังคับบัญชายอมตามฐานอำนาจความเชี่ยวชาญ ก็จะได้รับความรู้ความสามารถนั้น ในขณะที่ผู้บริหารก็จะมีอำนาจเหนือผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ในลักษณะของการแลกเปลี่ยน ในทำนองเดียวกัน ทฤษฎีอำนาจ-การพึ่งพา ก็สามารถอธิบายได้ว่า เมื่อผู้บริหารมีความรู้ความสามารถในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ในขณะที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มี แต่มีความต้องการความรู้ความสามารถนั้นเพื่อใช้ในการทำงานหรือแก้ปัญหของตน ซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชามีความจำเป็นต้องพึ่งพาความรู้ความสามารถของผู้บริหาร ซึ่งการพึ่งพานี้จะทำให้ผู้บริหารมีอำนาจเหนือผู้ใต้บังคับบัญชา ในทางกลับกันถึงแม้ผู้บริหารจะมีความเชี่ยวชาญเพียงใด แต่ความเชี่ยวชาญนั้นไม่มีความจำเป็นสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ต้องการและไม่ต้องการพึ่งพา ผู้บริหารก็ไม่มีอำนาจเหนือผู้ใต้บังคับบัญชาโดยฐานอำนาจนี้ ซึ่งผู้บริหารจะต้องหันไปพิจารณาฐานอำนาจอื่นๆที่เป็นฐานอำนาจในตำแหน่ง และสามารถอธิบายได้ลักษณะเดียวกัน

ส่วนพฤติกรรมการใช้อิทธิพล สามารถอธิบายได้ในทำนองเดียวกัน เช่น กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบแลกเปลี่ยน (กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบมีเหตุผล) จะมีประสิทธิผลถ้าหาก ข้อเสนอผู้บริหารที่เสนอให้กับผู้ใต้บังคับบัญชานั้น เป็นสิ่งที่ต้องการและมีคุณค่าเพียงพอต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารที่เสนอให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะยอมปฏิบัติตามในสิ่งที่ผู้บริหารต้องการ ซึ่งความสัมพันธ์นี้เป็นไปในลักษณะตามทฤษฎีการแลกเปลี่ยน ในทำนองเดียวกันถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการบางอย่าง แต่ไม่สามารถที่จะหามาได้ด้วยตนเอง ในขณะที่ผู้บริหารสามารถที่จะหาสิ่งนั้นมาได้ ผู้ใต้บังคับบัญชาจำเป็นต้องพึ่งพาผู้บริหารจึงจะได้สิ่งที่ตนเองต้องการ ดังนั้นการพึ่งพาของผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำให้ผู้บริหารมีอิทธิพลเหนือผู้ใต้บังคับบัญชา ในทางกลับกัน กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบแลกเปลี่ยนจะไม่เกิดประสิทธิผลเลย ถ้าสิ่งที่ผู้บริหารเสนอไปนั้น ไม่มีค่าเพียงพอหรือไม่จำเป็นต้องพึ่งพาเพราะสามารถหาได้ด้วยตนเอง ซึ่งลักษณะเช่นนี้จะทำให้ผู้บริหารไม่สามารถมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ส่วนกรณีอื่นๆก็สามารถอธิบาย

ได้ในทำนองเดียวกัน ส่วนความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ ในกรอบการวิจัยสามารถอธิบายความสัมพันธ์ได้ดังนี้

การเลือกใช้พฤติกรรมการใช้อิทธิพล (Influence behavior) ของผู้บริหาร บางส่วนนั้นขึ้นอยู่กับว่าเขามีฐานอำนาจ โดยที่จะทำให้ตนเองมีอำนาจเหนือผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งโดยปกติผู้บริหารจะไม่เลือกกลวิธีการใช้อิทธิพลที่ตนเองไม่มีฐานอำนาจ เช่น ผู้บริหารจะไม่เลือกกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบแลกเปลี่ยน ถ้าผู้บริหารไม่มีข้อเสนอหรือมีเพียงเล็กน้อยให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา (ฐานอำนาจการให้รางวัล) แต่ผู้บริหารอาจเลือกใช้กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบแข็งถ้าหากรับรู้ว่าคุณเองมีอำนาจในตำแหน่งเพียงพอ เช่น ถ้ารับรู้ว่าคุณเองมีความสามารถในการบังคับ (ฐานอำนาจการบังคับ) ก็อาจจะเลือกใช้กลวิธีการกดดัน ซึ่งจะทำให้มีประสิทธิผลมากกว่าวิธีอื่นๆ เป็นต้น นอกจากนี้กลวิธีการเลือกใช้กลวิธีการใช้อิทธิพลของผู้บริหารยังขึ้นอยู่กับคุณลักษณะ (Trait) ของผู้บริหาร ซึ่งได้แก่ แรงจูงใจใฝ่อำนาจ (Power motivation) ความเชื่ออำนาจในตน (Internal locus of control) และความมีคุณธรรมด้านพรหมวิหารสี่ ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้เป็นคุณลักษณะเฉพาะบุคคลที่มีผลต่อฐานอำนาจและกลวิธีการใช้อิทธิพล นอกจากนี้สิ่งที่มีผลต่อการเลือกใช้กลวิธีการใช้อิทธิพลก็คือ สถานการณ์ภายในโรงเรียน เพราะในสถานการณ์ที่แตกต่างกันย่อมใช้กลวิธีการใช้อิทธิพลที่ต่างกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานการณ์ที่ไม่เอื้ออำนวย (Unfavorable situation) ต่อการทำงาน การเลือกใช้กลวิธีการใช้อิทธิพล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการทำงานจึงมีความสำคัญยิ่ง ส่วนตัวแปรลักษณะทางเพศ (Gender) เป็นตัวแปรหนึ่งที่มีความสำคัญ ที่มีอิทธิพลต่อการเลือกใช้อิทธิพลที่แตกต่างกันได้ อำนาจและพฤติกรรมการใช้อิทธิพลของผู้บริหารโรงเรียนสามารถทำให้เกิดสัมพันธภาพของผู้บริหารโรงเรียนกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่เป็นไปได้ 3 ลักษณะด้วยกันคือ ความผูกพัน (Commitment) การยอมตาม (Compliance) หรือ การต่อต้าน (Resistance) ในขณะที่ ฐานอำนาจสามารถมีอิทธิพลได้โดยตรงต่อพฤติกรรมและทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่าผู้บริหารมีอำนาจการให้รางวัลหรืออำนาจการบังคับมาก ผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะมีการปฏิบัติตามกฎระเบียบมาก ในขณะเดียวกันก็จะพยายามที่จะปฏิบัติให้ดีขึ้น เพื่อที่จะให้ได้รับรางวัลและหลีกเลี่ยงการลงโทษ นอกจากนี้อำนาจของผู้บังคับช่วยเพิ่มประสิทธิผลของกลวิธีการใช้อิทธิพลมากขึ้น ถ้าหากว่าฐานอำนาจนั้นสอดคล้องกับกลวิธีการใช้อิทธิพล เช่น กลวิธีการกดดัน จะมีประสิทธิผลมากขึ้นหากว่าฐานอำนาจนั้นสอดคล้องกับกลวิธีการใช้อิทธิพล เช่น กลวิธีการกดดัน จะมีประสิทธิผลมากขึ้นถ้าหากผู้ใต้

บังคับบัญชาไว้ว่าผู้บริหารมีฐานอำนาจบังคับที่สามารถจะกดดันได้ และทำนองเดียวกัน กลวิธีการใช้อิทธิพลจะมีประสิทธิผลมากขึ้นเมื่อผู้บริหารประเมินสถานการณ์ในองค์การประกอบ ด้วย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาฐานอำนาจและกลวิธีการใช้อิทธิพลในสถานการณ์ที่ไม่เอื้ออำนาจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีต่อความผูกพัน การยอมรับตามและการต่อต้านของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้วิจัยเสนอขั้นตอนดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. การหาคุณภาพเครื่องมือ
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การจัดกระทำข้อมูล
6. การวิเคราะห์ข้อมูล

โดยในแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียดดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาที่ได้รับการแต่งตั้งดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียน จาก 12 เขตการศึกษาทั่วประเทศ จำนวน 1,220 คน โดยต้องดำรงตำแหน่งในโรงเรียนไม่น้อยกว่า 6 เดือน ทั้งนี้เพื่อให้การปฏิบัติงานของผู้บริหารต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปโดยธรรมชาติที่แท้จริง และมีงานอันเกิดจากการบริหารงานของตน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง

การสุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ใช้ผู้บริหารโรงเรียนเป็นหน่วยในการสุ่ม (sampling unit) โดยการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดประชากรที่มีตำแหน่งผู้บริหาร ในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนเท่านั้น สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัย สุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple random sampling) โดยประมาณค่าสัดส่วนประชากร (π) โดยต้องการให้กลุ่มตัวอย่างมีขนาดใหญ่ที่สุดจึงกำหนดให้

$\pi = 0.5$ และกำหนดขอบเขตความผิดพลาด (c) ในช่วง $\pi - 0.05$ ถึง $\pi + 0.05$ (5%) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% โดยใช้สมการของทรายฟอส (Tryfos, 1996 : 63 - 64) ดังนี้ $n = ((N\pi(1-\pi))/((N-1)D^2 + \pi(1-\pi)))$ เมื่อ $N =$ จำนวนประชากร, $D = c/Z_{\alpha/2}$ โดยจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ได้ในแต่ละเขตการศึกษานี้จะคำนึงถึงประชากรด้วย ดังนั้นกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน แต่เนื่องจากการศึกษาครั้งนี้มีตัวแปรเพศเข้ามาเกี่ยวข้อง เมื่อสำรวจกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารหญิงที่อยู่ในตำแหน่งผู้อำนวยการมีทั้งหมด 97 คน ผู้วิจัย จึงนำมาศึกษาทั้งหมด ส่วนผู้บริหารชายที่อยู่ในตำแหน่งผู้อำนวยการมีทั้งหมด 1,123 คน ในการสุ่มครั้งนี้ ผู้วิจัยทำการสุ่มอย่างง่าย มาจากแต่ละเขตการศึกษารวมจำนวน 870 คน ดังนั้นกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาทั้งหมดจำนวน 967 คน ดังรายละเอียดในตาราง 4 ⁷⁷/₇₆₇

ตาราง 4 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาในแต่ละเขตการศึกษา

เขตการศึกษา	จำนวนผู้อำนวยการ ชาย / หญิง(คน)	กลุ่มตัวอย่าง ชาย / หญิง(คน)
1	48/12	43/12
2	20/0	19/0
3	102/10	81/10
4	37/4	34/4
5	65/6	56/6
6	71/7	60/7
7	84/9	84/9
8	111/7	86/7
9	147/8	107/8
10	154/8	110/8
11	170/13	118/13
12	89/13	72/13
รวม	1,123/97	870/97
รวมทั้งหมด	1,220	967

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1

เป็นการถามลักษณะชีวสังคม ซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ วุฒิทางการศึกษา ระยะเวลาการเป็นผู้บริหาร จำนวนนักเรียนและบุคลากรในโรงเรียน โดยตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาเพื่อทดสอบสมมติฐานนั้นใช้เพียงตัวแปรเพศเท่านั้น ส่วนตัวแปรอื่นๆจะทำให้ทราบลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ลักษณะของแบบสอบถาม ดังตัวอย่าง

(0) เพศ

() ชาย () หญิง

(1) อายุ..... ปี

(2) วุฒิทางการศึกษา

() ปริญญาตรี

() สูงกว่าปริญญาตรี

ตอนที่ 2

ประกอบไปด้วยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มีทั้งหมด 7 ชุดคือ

1. แบบวัดแรงจูงใจใฝ่อำนาจ ใช้วัดแรงจูงใจใฝ่อำนาจของผู้บริหารโรงเรียน
2. แบบวัดความเชื่ออำนาจในตน ใช้วัดความเชื่ออำนาจในตนของผู้บริหารโรงเรียน
3. แบบวัดคุณธรรมด้านพรหมวิหารสี่ ใช้วัดความมีคุณธรรมด้านพรหมวิหารสี่ของผู้

บริหารโรงเรียน

4. แบบวัดสถานการณ์ในองค์การ ใช้วัดสถานการณ์ไม่เอื้ออำนวยในโรงเรียน

5. แบบวัดฐานอำนาจ ใช้วัดฐานอำนาจของผู้บริหารโรงเรียน

6. แบบสอบถามพฤติกรรมการใช้อิทธิพล ใช้วัดกลวิธีการใช้อิทธิพลของผู้บริหารโรงเรียน

7. แบบสอบถามสัมพันธภาพของผู้บริหารโรงเรียนกับผู้ใต้บังคับบัญชา ใช้วัด

ความผูกพัน การยอมรับ และการต่อต้านของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการประเมินของผู้บริหาร

ลักษณะของเครื่องมือ วิธีการสร้างและการให้คะแนนสำหรับเครื่องมือแต่ละชุด มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ชุดที่ 1 แบบวัดคุณลักษณะของผู้นำ

ลักษณะของเครื่องมือ แบบวัดนี้เป็นแบบวัดแรงจูงใจใฝ่อำนาจของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบ ประกอบด้วยข้อความและมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ให้ผู้ตอบ เลือกตอบเพียงระดับเดียวจาก "จริงที่สุด" ถึง "ไม่จริงเลย" จำนวน 15 ข้อความ ลักษณะของข้อคำถามจะเป็นลักษณะรายงานความรู้สึกนึกคิดของตนเอง

วิธีสร้างเครื่องมือ การสร้างเครื่องมือ แบบวัดแรงจูงใจใฝ่อำนาจนี้ ผู้วิจัยอาศัยแนวคิดจากนักวิชาการหลายท่าน (McClelland and Burnham, 1967 ; McClelland and Boyatzis, 1982) เป็นแนวทางในการสร้าง โดยแบบวัดนี้มีทั้งข้อความทางบวก(Positive items) และข้อความทางลบ (Negative items)

ตัวอย่าง แบบวัดแรงจูงใจใฝ่อำนาจ

คำชี้แจง แบบวัดนี้เป็นการวัดเกี่ยวกับความปรารถนา ความคาดหวังและการกระทำของท่านในเรื่องการทำงานและเรื่องทั่วไป โปรดอ่านข้อความแล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	จริงที่สุด	จริง	ปานกลาง	ไม่จริง	ไม่จริงเลย
(0) ในแต่ละครั้งที่มีการประชุม ข้าพเจ้าคาดหวังว่าจะได้รับเลือกเป็นประธานในการประชุม					
(1) ข้าพเจ้าคิดว่ายังมีอำนาจเท่าใด ยิ่งทำให้การบริหารงานราบรื่นยิ่งขึ้น					
(2) ข้าพเจ้าคิดว่า บางครั้งการใช้ อำนาจตัดสินปัญหาความขัดแย้งให้ ผลดีกว่าการประนีประนอม					

การให้คะแนนแบบวัด ผู้วิจัยได้กำหนดการให้คะแนนแบบวัดแรงจูงใจใฝ่อำนาจ ดังนี้

ในกรณีที่เป็นข้อความทางบวก

ถ้าตอบจริงที่สุด	ให้	5	คะแนน
ถ้าตอบจริง	ให้	4	คะแนน
ถ้าตอบปานกลาง	ให้	3	คะแนน
ถ้าตอบไม่จริง	ให้	2	คะแนน
ถ้าตอบไม่จริงเลย	ให้	1	คะแนน

ส่วนในกรณีที่เป็นข้อความทางลบจะให้คะแนนกลับกัน

ชุดที่ 2 แบบวัดความเชื่ออำนาจในตน

ลักษณะของเครื่องมือ แบบวัดนี้เป็นแบบวัดความเชื่ออำนาจในตนของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งมีลักษณะแบบเลือกตอบประกอบด้วยข้อความและมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ให้ผู้ตอบเลือกตอบเพียงระดับเดียวจาก จริงที่สุด ถึง ไม่จริงเลย จำนวน 24 ข้อความ ลักษณะของข้อความคำถามอยู่ในรูปการรายงานความรู้สึกนึกคิดของตนเอง

วิธีสร้างเครื่องมือ แบบวัดนี้ ผู้วิจัยพัฒนาและปรับปรุงมาจากแบบวัดความเชื่ออำนาจในตนเองของ ลีเวนสัน (Levenson.1973a) ซึ่งเป็นแบบวัดความเชื่อของบุคคลว่าสิ่งที่เกิดขึ้นในชีวิตนั้นเกิดจากการควบคุมของตนเอง (Internality) หรือเกิดจากการกระทำหรืออิทธิพลของผู้อื่น (Powerful others) หรือเกิดจากโชคชะตาหรือเคราะห์กรรม (chance) โดยแบบวัดนี้ได้มีการศึกษาและนำไปใช้อย่างกว้างขวาง (Levenson.1974 ; Levenson and Miller.1976 ; Perrewe.1986 ; Ward. 1994)

ตัวอย่าง แบบวัดความเชื่ออำนาจในตน

คำชี้แจง แบบวัดนี้เป็นการวัดความเชื่อของท่าน เกี่ยวกับเหตุการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้นในชีวิตประจำวัน ให้ท่านอ่านข้อความแล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องทางด้านขวามือที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด เพียงข้อเดียว

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	จริงที่สุด	จริง	ปานกลาง	ไม่จริง	ไม่จริงเลย
(0) เมื่อข้าพเจ้าต้องการสิ่งใด ข้าพเจ้ามักจะได้ เพราะข้าพเจ้า ทำงานหนักเพื่อให้ได้สิ่งนั้นมา					

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	จริงที่สุด	จริง	ปานกลาง	ไม่จริง	ไม่จริงเลย
(1) เมื่อข้าพเจ้าต้องการสิ่งใน ข้าพเจ้ามักจะโชคได้สิ่งนั้น เสมอ					
(2) ข้าพเจ้าจะได้ในสิ่งที่ข้าพเจ้า ต้องการ ด้วยการขอร้องจากผู้ที่ มีตำแหน่งสูงกว่าข้าพเจ้า					

การให้คะแนนแบบวัด ผู้วิจัยได้กำหนดการให้คะแนนของแบบวัดเป็นดังนี้
ในกรณีที่ข้อความที่เกิดจากการกระทำของตนเองซึ่งเป็นข้อที่วัดความเชื่ออำนาจใน
ตนเอง

ถ้าตอบจริงที่สุด	ให้	5 คะแนน
ถ้าตอบจริง	ให้	4 คะแนน
ถ้าตอบปานกลาง	ให้	3 คะแนน
ถ้าตอบไม่จริง	ให้	2 คะแนน
ถ้าตอบไม่จริงเลย	ให้	1 คะแนน

ส่วนข้อความอื่นๆจะให้คะแนนกลับกัน

ชุดที่ 3 แบบวัดความมีคุณธรรมด้านพรหมวิหารสี่

ลักษณะของเครื่องมือ แบบวัดความมีคุณธรรมด้านพรหมวิหารสี่ของผู้บริหารโรงเรียน มีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบประกอบด้วยข้อความและมาตราส่วนประมาณค่า 6 ระดับ ตั้งแต่ "จริงที่สุด" ถึง "ไม่จริงเลย" จำนวน 10 ข้อความ

การสร้างเครื่องมือ แบบวัดนี้เป็นแบบวัดความมีคุณธรรมด้านพรหมวิหารสี่ของผู้บริหาร โดยวัดจาก 4 องค์ประกอบ คือ ความเมตตา ความกรุณา ความมุทิตา และความอุเบกขา โดยแบบวัดความมีคุณธรรมด้านพรหมวิหารสี่นี้ ผู้วิจัยพัฒนา ปรับปรุงจากแบบวัดการปฏิบัติตนอย่างมีพรหมวิหารสี่ ของอนิสรา จรัสศรี(2541)

ตัวอย่าง แบบวัดคุณธรรมด้านพรหมวิหารสี่ผู้บริหารโรงเรียน

คำชี้แจง

แบบวัดนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะวัดแนวทางการปฏิบัติของท่านทั้งด้านกาย วาจา ใจ และความรู้สึกนึกคิด ที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อท่านอ่านข้อความแล้วให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ตรงช่องที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด โดยมีความหมายของตัวเลือก ดังนี้

จริงที่สุด	หมายถึง	ทำ หรือคิด หรือรู้สึกมากที่สุด
จริง	หมายถึง	มีแนวโน้มที่จะทำ หรือคิด หรือรู้สึกมาก
ค่อนข้างจริง	หมายถึง	มีแนวโน้มที่จะทำ หรือคิด หรือรู้สึกน้อย
ค่อนข้างไม่จริง	หมายถึง	มีแนวโน้มที่จะไม่ทำ หรือไม่คิด หรือไม่รู้สึกน้อย
ไม่จริง	หมายถึง	มีแนวโน้มที่จะไม่ทำ หรือไม่คิด หรือไม่รู้สึกมาก
ไม่จริงเลย	หมายถึง	ไม่ทำเลย หรือไม่คิดเลย หรือไม่รู้สึกเลย

ด้านความเมตตา

(0) ข้าพเจ้าปรารถนาดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน

.....

จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงเลย
------------	------	--------------	-----------------	---------	------------

ด้านกรุณา

(0) ข้าพเจ้าจะรับฟังปัญหาส่วนตัวและปัญหาในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเห็นใจ และเต็มใจ

.....

จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงเลย
------------	------	--------------	-----------------	---------	------------

ด้านมุทิตา

(0) ข้าพเจ้ารู้สึกยินดีอย่างจริงใจ เมื่อเห็นผู้ใต้บังคับบัญชามีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

.....

จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงเลย
------------	------	--------------	-----------------	---------	------------

ด้านอุเบกขา

(0) ข้าพเจ้าจะวางตัวเป็นกลางและให้ความยุติธรรมกับผู้ได้บังคับบัญชาในกรณีที่เกิดปัญหาการทะเลาะวิวาท โดยข้าพเจ้าเข้าใจปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นเป็นอย่างดี

	จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงเลย
การให้คะแนนแบบวัด						
ด้านพรหมวิหารสี่ ดังนี้						
ถ้าตอบจริงที่สุด	ให้	6	คะแนน			
ถ้าตอบจริง	ให้	5	คะแนน			
ถ้าตอบค่อนข้างจริง	ให้	4	คะแนน			
ถ้าตอบค่อนข้างไม่จริง	ให้	3	คะแนน			
ถ้าตอบไม่จริง	ให้	2	คะแนน			
ถ้าตอบไม่จริงเลย	ให้	1	คะแนน			

ชุดที่ 4 แบบวัดสถานการณ์ในองค์การ

ลักษณะของเครื่องมือ เครื่องมือชุดนี้เป็นแบบวัดสถานการณ์ภายในองค์การ โดยมุ่งหวังที่จะวัดระดับสถานการณ์ไม่เอื้ออำนวยภายในโรงเรียน แบบวัดนี้เป็นแบบเลือกตอบ ประกอบด้วยข้อความและมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ให้ผู้ตอบเลือกตอบเพียงระดับเดียว จาก ไม่จริงเลย ถึง จริงที่สุด จำนวน 20 ข้อ

วิธีสร้างเครื่องมือ ผู้วิจัยได้สร้างแบบวัดนี้โดยอาศัยแนวคิดของคังการภายใต้สถานการณ์ปกติและวิกฤตของมุลเดอร์, ริทซีมา แวน เอก และ เดอ จอง (Mulder, Ritsema van Eck, and de Jong, 1970, 1986) โดยแบบวัดจะเป็นข้อความเกี่ยวกับสภาพไม่เอื้ออำนวยในการทำงานของโรงเรียน

ตัวอย่าง แบบวัดสถานการณ์ภายในโรงเรียน

คำชี้แจง แบบวัดนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการวัดสถานการณ์ หรือสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นในโรงเรียนที่ท่านเป็นผู้บริหารอยู่ กรุณาอ่านและพิจารณาข้อความที่กำหนดให้แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียว

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	จริงที่สุด	จริง	ปานกลาง	ไม่จริง	ไม่จริงเลย
(0) ข้าพเจ้าประสบปัญหาในการมอบหมายงานเร่งด่วนให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติอยู่เสมอ					
(1) ข้าพเจ้าขาดข้อมูลข่าวสารสำหรับการตัดสินใจที่เพียงพอ					
(2) ข้าพเจ้าตัดสินใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานบางอย่าง โดยที่ข้าพเจ้าไม่แน่ใจว่างานนั้นจะสำเร็จ					

การให้คะแนนแบบวัด เนื่องจากแบบวัดนี้เป็นการวัดสถานการณ์ไม่เอื้ออำนวยเพียงด้านเดียว ซึ่งผู้วิจัยกำหนดการให้คะแนนแบบวัด ดังนี้

ถ้าตอบในช่อง	จริงที่สุด	ให้	5	คะแนน
ถ้าตอบในช่อง	จริง	ให้	4	คะแนน
ถ้าตอบในช่อง	ปานกลาง	ให้	3	คะแนน
ถ้าตอบในช่อง	ไม่จริง	ให้	2	คะแนน
ถ้าตอบในช่อง	ไม่จริงเลย	ให้	1	คะแนน

ชุดที่ 5 แบบวัดฐานอำนาจ

ลักษณะของเครื่องมือ เครื่องมือชุดนี้เป็นแบบสอบถามชนิดเลือกตอบโดยแต่ละข้อจะมีข้อความและมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ให้ผู้ตอบจะประเมินตนเอง โดยพิจารณาจากข้อความที่กำหนดให้ แล้วให้ผู้ตอบเลือกตอบตามความคิดเห็นของตนเองตั้งแต่ "จริงที่สุด" จนถึง "ไม่จริงเลย" โดยเลือกตอบเพียงระดับเดียว แบบสอบถามมีเนื้อหาครอบคลุมองค์ประกอบประเภทอำนาจ 5 ประเภท ได้แก่ อำนาจการให้รางวัล อำนาจการบังคับ อำนาจอ้างอิง อำนาจความเชี่ยวชาญและ อำนาจอันชอบธรรม รวมทั้งหมดจำนวน 20 ข้อ

วิธีสร้างเครื่องมือ แบบวัดฐานอำนาจทางสังคมตามแนวความคิดของ เฟรนช์และราเวน(French and Raven.1968)นี้ ฮินกินและชไรส์ไฮม์ (Hinkin and Schriesheim.1989) ได้สร้างและพัฒนาขึ้นมาในครั้งแรก ต่อมา ชไรส์ไฮม์, ฮินกิน และพอดซาคอฟ (Schriesheim, Hinkin, and Podsakoff.1991) ได้สร้างและเปรียบเทียบลักษณะแบบวัดเป็น ข้อความเดียว (single item) แบบวัดแบบอันดับ (Ranking scale) และแบบวัดแบบหลายข้อความ (Multiple item) พบว่าลักษณะของแบบวัดที่ให้ความเที่ยง (Validity) มากที่สุดคือแบบหลายข้อความ ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยพัฒนาและปรับปรุงจากแบบวัดฐานอำนาจทางสังคมตามทฤษฎีของเฟรนช์และราเวนจากหลายๆแบบวัด (Aguinis, Nesler,Quigly, Suk-Jae-Lee and Tedeschi.1996 ; Hinkin and Schriesheim.1989 ; Schriesheim, Hinkin, and Podsakoff.1991)ใช้แบบวัดฐานอำนาจทางสังคมของชไรส์ไฮม์, ฮินกิน และพอดซาคอฟ) เพื่อให้เหมาะสมกับการวิจัยและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา

ตัวอย่าง แบบวัดฐานอำนาจ

คำชี้แจง

แบบวัดนี้ เป็นการสอบถามความสามารถของท่าน ในการบริหารงานด้านบุคลากรในโรงเรียน โปรดอ่านและพิจารณาข้อความที่แสดงถึงความสามารถหรือศักยภาพในด้านต่างๆของท่าน แล้วพิจารณาว่าความสามารถหรือศักยภาพนั้นๆตรงกับสภาพความเป็นจริงของท่านมากน้อยเพียงใด แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียว

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	จริงที่สุด	จริง	ปานกลาง	ไม่จริง	ไม่จริงเลย
<u>อำนาจการบังคับ</u> (0) การดำเนินเป็นลายลักษณ์อักษรของข้าพเจ้ามีผลต่อครูในทางที่ดี					
<u>อำนาจการให้รางวัล</u> (0) ข้าพเจ้าส่งเสริมหรือสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชา ให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้					
<u>อำนาจอันชอบธรรม</u> (0) ข้าพเจ้าสามารถมอบสิทธิพิเศษบางอย่างให้กับผู้ได้บังคับบัญชาได้					
<u>อำนาจอ้างอิง</u> (0) ข้าพเจ้าเป็นบุคคลที่ผู้ได้บัญชาให้ความนับถือ					
<u>อำนาจความเชี่ยวชาญ</u> (0) ข้าพเจ้าสามารถพัฒนาวิธีการทำงานใหม่อยู่เสมอ					

การให้คะแนนแบบสอบถาม ผู้วิจัยให้คะแนนแบบวัดฐานอำนาจทางสังคม ดังนี้

ถ้าตอบในช่อง	จริงที่สุด	ให้	1	คะแนน
ถ้าตอบในช่อง	จริง	ให้	2	คะแนน
ถ้าตอบในช่อง	ปานกลาง	ให้	3	คะแนน
ถ้าตอบในช่อง	ไม่จริง	ให้	4	คะแนน
ถ้าตอบในช่อง	ไม่จริงเลย	ให้	5	คะแนน

ชุดที่ 6 แบบสอบถามพฤติกรรมการใช้อิทธิพลของผู้บริหาร

ลักษณะของเครื่องมือ เครื่องมือนี้เป็นแบบสอบถามพฤติกรรมการใช้อิทธิพลของผู้บริหารโรงเรียน โดยแบบสอบถามนี้จะเป็นแบบเลือกตอบประกอบด้วยข้อความ 27 ข้อ และมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ของระดับความถี่ของผู้บริหารตั้งแต่ "ไม่เคยเลย" จนถึง "ทุกครั้ง" โดยแบบสอบถามมีเนื้อหาครอบคลุมรูปแบบกลวิธีการใช้อิทธิพลด้วยกัน 9 แบบคือ กลวิธีอันชอบธรรม กลวิธีการชักชวนด้วยเหตุผล กลวิธีการอาศัยการดลใจ กลวิธีขอคำปรึกษา กลวิธีการแลกเปลี่ยน กลวิธีอาศัยความเป็นส่วนบุคคล กลวิธีการเอาอกเอาใจ กลวิธีการอาศัยพันธมิตร และกลวิธีการกดดัน

การสร้างเครื่องมือ แบบสอบถามพฤติกรรมการใช้อิทธิพลนี้ใช้สำหรับสอบถามกลวิธีการใช้อิทธิพล (Influence tactics) โดยจะใช้ตามแนวคิดของคิปนิส, ชมิดส์ และวิลคินสัน (Kipnis, Schmidt and Wilkinson. 1980) จำนวน 5 กลวิธี ได้แก่ กลวิธีการชักชวนด้วยเหตุผล กลวิธีการเอาอกเอาใจ กลวิธีการแลกเปลี่ยน กลวิธีการอาศัยพันธมิตร และกลวิธีการกดดัน จากแบบวัดของ ชไรส์ไฮม์และฮินคิน (Schriesheim and Hinkin.1990) ส่วนกลวิธีการขอคำปรึกษาและการดลใจ จากแนวคิดของยูคิลและฟาลเบ (Yukl and Falbe.1990) และกลวิธีความชอบธรรม จากแนวคิดของยูคิลและเทรซี (Yukl and tracey. 1992) และตามแนวคิดของคิปนิส, ชมิดส์ และวิลคินสัน (Kipnis, Schmidt and Wilkinson. 1980)

ตัวอย่าง แบบสอบถามการใช้อิทธิพลของผู้บริหาร

คำชี้แจง แบบวัดนี้เป็นการถามเกี่ยวกับพฤติกรรม วิธีการหรือเหตุผลของท่านที่ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ก่อนที่จะมอบหมายให้งานหรือหน้าที่ไปปฏิบัติ โปรดอ่านและพิจารณาข้อความแล้ว ทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ทางขวามือ ที่ตรงกับระดับการปฏิบัติที่แท้จริงของท่าน

ข้อความ	ระดับการปฏิบัติ				
	ทุกครั้ง	บ่อยครั้ง	บางครั้ง	นานๆ ครั้ง	ไม่เคยเลย
<u>กลวิธีการเอาอกเอาใจ</u> (0) ข้าพเจ้าทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกภาคภูมิใจที่ได้ทำในสิ่งที่ข้าพเจ้าต้องการ					

ข้อความ	ระดับการปฏิบัติ				
	ทุกครั้ง	บ่อยครั้ง	บางครั้ง	นานๆครั้ง	ไม่เคยเลย
<u>กลวิธีการกดดัน</u> (0) ข้าพเจ้าบังคับผู้ใต้บังคับบัญชาให้ดำเนินการตามที่ต้องการ					
<u>กลวิธีการชักชวนด้วยเหตุผล</u> (0) ข้าพเจ้าอธิบายเหตุผลต่างๆในสิ่งที่ข้าพเจ้าต้องการ					
<u>กลวิธีการแลกเปลี่ยน</u> (0) ข้าพเจ้าเสนอผลประโยชน์ส่วนตัวให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อเขาทำในสิ่งที่ข้าพเจ้าต้องการ					
<u>กลวิธีการอาศัยพันธมิตร</u> (0) ข้าพเจ้ากล่าวอ้างถึงบุคคลที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชานับถือ ก่อนที่จะทำให้เขาทำในสิ่งที่ข้าพเจ้าต้องการ					
<u>กลวิธีการขอคำปรึกษา</u> (0) ข้าพเจ้าปรึกษากับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อหาหนทางที่จะทำงานได้สำเร็จดีขึ้น					
<u>กลวิธีความชอบธรรม</u> (0) ก่อนที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นด้วย ข้าพเจ้าจะแสดงให้เห็นว่าการกระทำของข้าพเจ้าเป็นไปตามระเบียบ					

ข้อความ	ระดับการปฏิบัติ				
	ทุกครั้ง	บ่อยครั้ง	บางครั้ง	นานๆครั้ง	ไม่เคยเลย
<u>กลวิธีการดลใจ</u> (0) ข้าพเจ้าแสดงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่างานนั้นมีคุณค่าและความสำคัญมาก					
<u>กลวิธีอาศัยความเป็นส่วนบุคคล</u> (0) ข้าพเจ้ามอบหมายงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาไปปฏิบัติเพราะเห็นว่าบุคคลนั้นสนิทสนมกับข้าพเจ้า					

การให้คะแนนแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้กำหนดการให้คะแนนแบบสอบถามดังนี้

ถ้าตอบ	ทุกครั้ง	ให้	5 คะแนน
ถ้าตอบ	บ่อยครั้ง	ให้	4 คะแนน
ถ้าตอบ	บางครั้ง	ให้	3 คะแนน
ถ้าตอบ	นานๆครั้ง	ให้	2 คะแนน
ถ้าตอบ	ไม่เคยเลย	ให้	1 คะแนน

ชุดที่ 7 เครื่องมือวัดสัมพันธภาพของผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา

ลักษณะของเครื่องมือ เครื่องมือชุดนี้เป็นแบบสอบถามเพื่อวัดใช้วัดสัมพันธภาพของผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาโดยแบบวัดนี้จะเป็นการวัดลักษณะของความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา ใน 3 ลักษณะหรือ 3 ตัวแปรด้วยกัน คือตัวแปรความผูกพันของผู้ใต้บังคับบัญชา ตัวแปรการยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาและการต่อต้านของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยทั้งสามตัวแปรจะมีข้อความที่ปะปนกันอยู่ในชุดเดียวกัน ซึ่งจะเป็นชนิดเลือกตอบ โดยแต่ละข้อจะมี

ข้อความและมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ให้ผู้ตอบเลือกตอบเพียงระดับเดียว ตั้งแต่ "จริงที่สุด" จนถึง "ไม่จริงเลย" จำนวนตัวแปรละ 5 ข้อ รวมจำนวน 15 ข้อ

การสร้างเครื่องมือ แบบสอบถามนี้สร้างและพัฒนาจากแนวคิดของยูคิล (Yukl.1994) เป็นหลักและแนวคิดของคนอื่นๆ (Cuming.1981 ; Way III and Hollenbeck. 1992 ; citing Kelman. 1958)

ตัวอย่าง แบบสอบถามผลของการใช้อำนาจและอิทธิพล

คำชี้แจง โปรดอ่านและพิจารณาว่า เมื่อท่านมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติ พฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาที่เกิดขึ้นตามความคิดของท่านเป็นอย่างไร โดยให้พิจารณาข้อความที่ให้มาประกอบ แล้วเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องทางขวามือที่ตรงตามความคิดเห็นของท่าน กรุณาตอบทุกข้อ

เมื่อข้าพเจ้ามอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปปฏิบัติ ผู้ใต้บังคับบัญชา....	ระดับความคิดเห็น				
	จริงที่สุด	จริง	ปานกลาง	ไม่จริง	ไม่จริงเลย
<u>ความผูกพัน</u> (0) ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายด้วยความกระตือรือร้น					
(1) ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ					
<u>การยอมตาม</u> (0) ทำงานเพียงเพื่อให้เสร็จตามกำหนดเวลา					
(1) ขาดความพยายามที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมายให้ดีที่สุด					

เมื่อข้าพเจ้ามอบหมายงานให้ผู้ได้บังคับบัญชาไปปฏิบัติ ผู้ได้บังคับบัญชา....	ระดับความคิดเห็น				
	จริงที่สุด	จริง	ปานกลาง	ไม่จริง	ไม่จริงเลย
การต่อต้าน					
(0) พยามหลีกเลี่ยงงานที่ได้รับมอบหมายโดยหาเหตุผลต่างๆมาอ้าง					
(1) ยอมปฏิบัติตามที่ได้รับมอบหมายแต่ทำงานล้มเหลวด้วยความจงใจ					

การให้คะแนนแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้กำหนดการให้คะแนนแบบสอบถามดังนี้

ถ้าตอบ	จริงที่สุด	ให้	5 คะแนน
ถ้าตอบ	จริง	ให้	4 คะแนน
ถ้าตอบ	ปานกลาง	ให้	3 คะแนน
ถ้าตอบ	ไม่จริง	ให้	2 คะแนน
ถ้าตอบ	ไม่จริงเลย	ให้	1 คะแนน

3. การหาคุณภาพเครื่องมือการวิจัย

ก่อนนำเครื่องมือในแต่ละชุดไปเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ผู้วิจัยได้นำเครื่องมือมาหาคุณภาพก่อน ดังนี้

3.1 เครื่องมือการวิจัยที่ต้องการหาคุณภาพ

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยดำเนินการหาคุณภาพของเครื่องมือการวิจัยทุกชุด คือ

1. แบบวัดแรงจูงใจใฝ่อำนาจ
2. แบบวัดความเชื่ออำนาจในตน
3. แบบวัดคุณธรรมด้านพรหมวิหารสี่
4. แบบวัดสถานการณ์ในองค์การ

5. แบบวัดฐานอำนาจ
6. สอบถามพฤติกรรมการใช้อิทธิพลของผู้บริหาร
7. แบบสอบถามสัมพันธภาพของผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา ประกอบด้วย 3 ตัวแปร คือ
 - 7.1 ตัวแปรความผูกพันของผู้ใต้บังคับบัญชา
 - 7.2 ตัวแปรการยอมตามของผู้ใต้บังคับบัญชา
 - 7.3 ตัวแปรการต่อต้านของผู้ใต้บังคับบัญชา

3.2 การหาความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่นของเครื่องมือ

3.2.1 การหาความเที่ยงตรง (Validity)

ผู้วิจัยนำเครื่องมือในแต่ละชุดไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโทและผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) และตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis) แล้วนำมาปรับปรุงให้มีความถูกต้องและเหมาะสมก่อนนำเครื่องมือไปเก็บรวบรวมข้อมูล

3.2.2 การหาความเชื่อมั่น (Reliability)

ผู้วิจัยหาความเชื่อมั่นของเครื่องมือชุดต่างๆ โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์ อัลฟา (α) ของครอนบาค (Cronbach, 1970)

ในการหาคุณภาพของเครื่องมือ ผู้วิจัยนำเครื่องมือในแต่ละชุดไปทดลองกับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 100 คน แล้วนำผลที่ได้จากการทดลองมาวิเคราะห์หาคุณภาพของเครื่องมือ ซึ่งได้ผลดังนี้

แบบวัดแรงจูงใจใฝ่อำนาจ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .90 โดยผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันได้ค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .184 - .779 ข้อคำถามจากแบบวัดอธิบายความแปรปรวนแรงจูงใจใฝ่อำนาจได้ ร้อยละ 30.5

แบบวัดความเชื่ออำนาจในตนมีความเชื่อมั่นเท่ากับ .59 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบจากสามองค์ประกอบ คือ ความเชื่อในการกระทำของตนเอง ความเชื่อในโชคชะตาหรือเคราะห์กรรม และเกิดจากอำนาจหรือกฎกระทำของผู้อื่น ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน น้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .303 - .833 ข้อคำถามจากสามองค์ประกอบอธิบายความแปรปรวนของความเชื่ออำนาจในตนได้ร้อยละ 52.6

แบบวัดความมีคุณธรรมด้านพรหมวิหารสี่มีความเชื่อมั่นเท่ากับ .97 โดยวัดจาก 4 องค์ประกอบคือ เมตตา กรุณา มุทิตา และ อุเบกขา ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันได้ค่า

ค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .642 - .928 โดยห้ทั้งสี่องค์ประกอบสามารถอธิบายความแปรปรวนความมีคุณธรรมด้านพรหมวิหารสี่ได้ร้อยละ 68.3

แบบวัดสถานการณในองค์การมีความเชื่อมั่นเท่ากับ .93 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันได้ค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .444 - .912 โดยข้อคำถามจากแบบวัดอธิบายความแปรปรวนสถานการณไม่เอื้ออำนวยได้ร้อยละ 35.8

แบบวัดฐานอำนาจ โดยแบ่งเป็นฐานอำนาจในตำแหน่งและฐานอำนาจส่วนบุคคลผลการวิเคราะห์พบว่า แบบวัดฐานอำนาจในตำแหน่งมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .68 โดยวัดมาจากฐานอำนาจการบังคับ ฐานอำนาจการให้รางวัล และฐานอำนาจอันชอบธรรม ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันได้ค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .483 - .963 อธิบายความแปรปรวนของตัวแปรฐานอำนาจในตำแหน่งได้ร้อยละ 52.3 แบบวัดฐานอำนาจส่วนบุคคลมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .98 โดยวัดจากฐานอำนาจอ้างอิงและฐานอำนาจความเชี่ยวชาญ ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันได้ค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .757 - .943 โดยอธิบายความแปรปรวนของฐานอำนาจส่วนบุคคลได้ร้อยละ 75.3

แบบวัดพฤติกรรมการใช้สิทธิพลโดยแบ่งตามกลวิธีการใช้สิทธิพล ผลการวิเคราะห์ พบว่าแบบวัดกลวิธีการใช้สิทธิพลแบบแข็งมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .87 โดยวัดจากกลวิธีการอาศัยพันธมิตร ความชอบธรรมและการกดดัน ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันได้ค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .656 - .885 โดยทั้งหมดอธิบายความแปรปรวนกลวิธีการใช้สิทธิพลแบบแข็งได้ร้อยละ 66.8 แบบวัดกลวิธีการใช้สิทธิพลแบบนุ่มนวลมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .71 โดยวัดจากกลวิธีการใช้สิทธิพลการขอคำแนะนำ การขอคำปรึกษา การเอาอกเอาใจ และการอาศัยความเป็นส่วนบุคคล ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันได้ค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .714 - .901 โดยทั้งหมดอธิบายความแปรปรวนกลวิธีการใช้สิทธิพลแบบนุ่มนวลได้ร้อยละ 70.3 และแบบวัดกลวิธีการใช้สิทธิพลแบบมีเหตุมีผลมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .55 โดยวัดจากกลวิธีการใช้สิทธิพลการเหตุผลและการแลกเปลี่ยน ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันได้ค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .700 - .869 โดยอธิบายความแปรปรวนกลวิธีการใช้สิทธิพลแบบมีเหตุมีผลได้ร้อยละ 66.2

แบบวัดสัมพันธภาพของผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา ได้ค่าความเชื่อมั่นในการวัดตัวแปรความผูกพันของผู้ใต้บังคับบัญชาเท่ากับ .91 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันได้ค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .899 - .976 โดยอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 52.3 ตัวแปรการยอมตามของผู้ใต้บังคับบัญชามีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .92 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .924 - .968 และอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 60.8 และการต่อต้านของผู้ใต้บังคับบัญชามีค่า

ความเชื่อมั่นเท่ากับ .82 โดยมีค่านำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .862 - .970 และอธิบายความแปรปรวนการต่อต้านได้ร้อยละ 59.1

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. ทำเรื่องขออนุญาตกรมสามัญศึกษา เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม
2. ผู้วิจัยมีจดหมายถึงผู้บริหารโรงเรียนเพื่ออธิบายถึงจุดมุ่งหมายและความสำคัญของการวิจัยและขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามและการเก็บรวบรวมข้อมูล

3. จัดส่งเครื่องมือชุดต่าง ๆ ไปให้โรงเรียนที่ผู้บริหารได้รับส่งเป็นกลุ่มตัวอย่างพร้อมซองบรรจุเครื่องมือการวิจัยติดแสตมป์ทั้งตอนส่งไปและส่งกลับ โดยขอความอนุเคราะห์ให้กลุ่มตัวอย่าง เมื่อตอบเครื่องมือแต่ละชุดเสร็จแล้วให้ส่งกลับตามชื่อและที่อยู่ของผู้วิจัยที่อยู่บนซองตามที่ส่งไปให้ ในกรณีที่มีการส่งข้อมูลกลับล่าช้า ผู้วิจัยจะติดตามทวงถามโดยใช้โทรศัพท์และ/หรือจดหมาย ตามแต่กรณี

5. การจัดการกระทำข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการจัดการกระทำข้อมูลที่รวบรวมมาได้ ดังนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ครบถ้วนของคำตอบของเครื่องมือในแต่ละชุด โดยใช้ข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างที่มีความสมบูรณ์
2. ตรวจสอบให้คะแนนตามเกณฑ์การให้คะแนนสำหรับเครื่องมือการวิจัยแต่ละชุด
3. นำคะแนนที่ได้ไปวิเคราะห์ทางสถิติ

6. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล (Personal computer) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์ (SPSS/PC⁺ : Statistical Package for the Social Science / Personal Computer⁺) สำหรับการวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร และวิเคราะห์ความแปรปรวนตัวแปรพหุนาม ค่าสถิติอื่นที่จำเป็นและการหาคุณภาพเครื่องมือในแต่ละชุด ส่วนการทดสอบตัว

แบบการวิจัยเป็นการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น ผู้วิจัยใช้โปรแกรม SPSS 7.51 with AMOS for Window 95 ในการวิเคราะห์และตรวจสอบ สำหรับสถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐานในแต่ละข้อมีดังนี้

สมมติฐานข้อที่ 1 - 13 ใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนพหุคูณแบบสองทาง (2 - way MANOVA) ในการทดสอบ โดยมีการจัดกระทำตัวแปรอิสระดังนี้

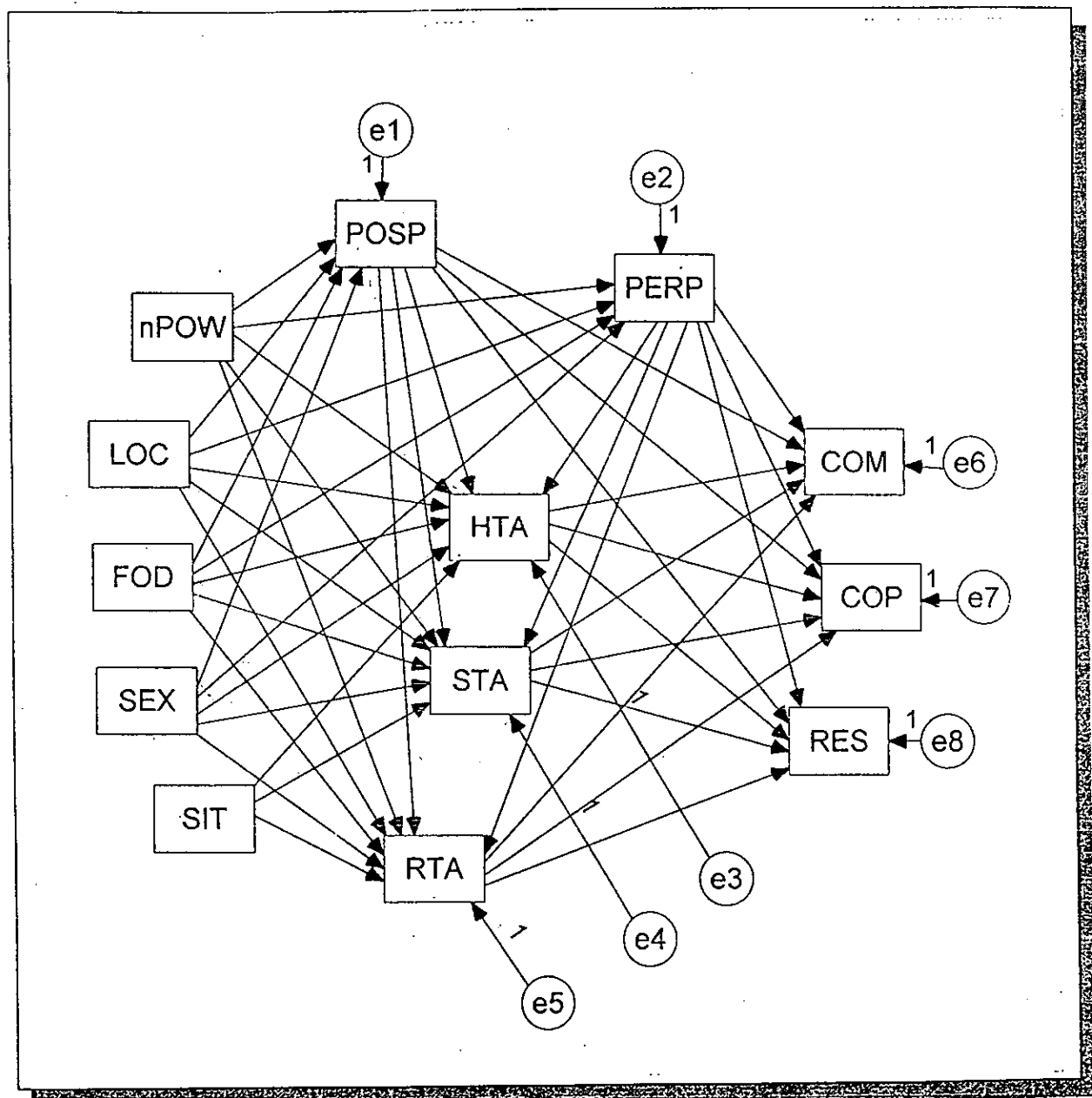
การจัดกลุ่มตัวแปรฐานอำนาจในตำแหน่งและตัวแปรฐานอำนาจส่วนบุคคล ในแต่ละตัวแปรผู้วิจัยนำคะแนนที่ได้จากแบบวัดมาแบ่งกลุ่มผู้ตอบออกเป็น 3 กลุ่ม คือกลุ่มที่มีระดับฐานอำนาจสูง ระดับฐานอำนาจปานกลาง และระดับฐานอำนาจต่ำ โดยพิจารณาจากการเบี่ยงเบนมาตรฐานไปจากค่าเฉลี่ย (Standard deviation distance from the mean) หรือ คะแนน ซิกมา (z score) ซึ่งหาได้จาก $z = (X - M) / \sigma$ เมื่อ X คือ คะแนนของตัวแปรของแต่ละคน M คือ ค่าเฉลี่ยของตัวแปรของกลุ่มตัวอย่าง และ σ คือ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด (Best.1981 : 233 - 235) แล้วนำคะแนนมาแบ่งกลุ่มโดยเทียบตามเกณฑ์ ดังนี้

มากกว่า 0.5	กลุ่มสูง
-0.5 ถึง 0.5	กลุ่มปานกลาง
ต่ำกว่า -0.5	กลุ่มต่ำ

ในกรณีตัวแปรสถานการณ์ในองค์การ และกลุ่มตัวแปรพฤติกรรมการใช้อิทธิพลซึ่งประกอบด้วย ตัวแปรกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบแข็ง (กลวิธีแบบแข็ง) กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบนุ่มนวล (กลวิธีแบบนุ่มนวล) กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบมีเหตุมีผล(กลวิธีแบบมีเหตุมีผล) ในแต่ละตัวแปร ผู้วิจัยแบ่งกลุ่มผู้ตอบออกเป็น 3 กลุ่ม คือ ในตัวแปรสถานการณ์ไม่เอื้ออำนวย แบ่งเป็น กลุ่มที่รายงานสถานการณ์ไม่เอื้ออำนวยในระดับสูง กลุ่มที่รายงานสถานการณ์ไม่เอื้ออำนวยในระดับปานกลาง และกลุ่มที่รายงานสถานการณ์ไม่เอื้ออำนวยในระดับต่ำ ส่วนตัวแปรพฤติกรรมการใช้อิทธิพล แบ่งเป็น กลุ่มที่มีการใช้อิทธิพลในระดับสูง กลุ่มที่มีการใช้อิทธิพลในระดับปานกลาง และกลุ่มที่มีการใช้อิทธิพลในระดับต่ำ โดยใช้เกณฑ์การแบ่งกลุ่มเช่นเดียวกับตัวแปรฐานอำนาจ

เมื่อวิเคราะห์ความแปรปรวนตัวแปรพหุนาม แล้วพบว่ามีความสำคัญทางสถิติ ผู้วิจัยทำการทดสอบหลังการวิเคราะห์ (Post hoc) ด้วยการวิเคราะห์การจำแนกกลุ่ม (Discriminant analysis) เพื่อดูว่าตัวแปรตามใดเป็นตัวแปรสำคัญในการจำแนกกลุ่มหรือทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์

สมมติฐานข้อที่ 14 - 18 ทดสอบโดยใช้การวิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น (Linear Structural Relationship : LISREL) แบบตัวแปรสังเกตได้ (Observed variables) ซึ่งสามารถแสดงตัวแบบแสดงความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น เพื่อทดสอบสมมติฐานได้ดังนี้



ภาพประกอบ 7 แสดงความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของตัวแปรในการวิจัย

จากตัวแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น อธิบายสัญลักษณ์ตัวแปรได้ดังนี้

COM	หมายถึง	ความผูกพันของผู้ได้บังคับบัญชา (Commitment)
COP	หมายถึง	การยอมตามของผู้ได้บังคับบัญชา (Compliance)
RES	หมายถึง	การต่อต้านของผู้ได้บังคับบัญชา (Resistance)
POSP	หมายถึง	อำนาจในตำแหน่ง (Position powers)
PERP	หมายถึง	อำนาจส่วนบุคคล (Personal powers)
HTA	หมายถึง	กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบแข็ง (Hard tactics)
STA	หมายถึง	กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบนุ่มนวล (Soft tactics)
RTA	หมายถึง	กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบมีเหตุมีผล (Rational tactics)
nPOW	หมายถึง	แรงจูงใจใฝ่อำนาจ (Power motivation)
LOC	หมายถึง	ความเชื่ออำนาจในตน (Locus of control)
FOD	หมายถึง	คุณธรรมด้านพรหมวิหารสี่ (Four divine states of mind)
SIT	หมายถึง	สถานการณ์ไม่เอื้ออำนวย (Situations)

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น เป็นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปร โดยตัวแปรที่อยู่ท้ายลูกศร เป็นตัวแปรเชิงสาเหตุหรือเป็นตัวแปรที่ทำให้ตัวแปรที่อยู่หัวลูกศรเกิดการเปลี่ยนแปลง หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า ตัวแปรที่อยู่ท้ายลูกศรมีอิทธิพลโดยตรงต่อตัวแปรที่อยู่หัวลูกศร

ค่าสถิติที่ใช้ทดสอบความกลมกลืนของตัวแบบในการวิเคราะห์กับข้อมูลเชิงประจักษ์ ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้ค่าสถิติดังนี้

1. ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-square Statistic, χ^2) ซึ่งเป็นสถิติทดสอบสมมติฐานทางสถิติว่า ฟังก์ชันความกลมกลืนเป็นศูนย์ โดยค่าสถิติที่มีค่าต่ำมากหรือเข้าใกล้ศูนย์มากเท่าใด แสดงว่าตัวแบบที่ใช้ในการวิเคราะห์มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

2. ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness-of-Fit Index ,GFI) ค่าของ GFI จะอยู่ในช่วง 0 - 1 โดยค่า GFI เข้าใกล้ 1 มากเท่าใด ยิ่งแสดงให้เห็นว่าตัวแบบที่ใช้ในการวิเคราะห์มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (MacCallum and Hong, 1997 : 199 -203)

3. ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่แก้ปรับแล้ว (Adjusted Goodness-of-Fit index, AGFI) เป็นการนำเอาดัชนี มาแก้ปรับ โดยคำนึงองศาอิสระ จำนวนตัวแปรและขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ค่า GFI มีความหมายเช่นเดียวกับค่า GFI (Joreskog and Sorbom.1993 : 122 -123)

4. ค่าประมาณความคลาดเคลื่อนของรากกำลังสองเฉลี่ย (Root Mean Square Error of Approximation, RMSEA) เป็นค่าที่กำลังได้รับความนิยมในปัจจุบัน เพราะจากการศึกษาพบว่า ค่า RMSEA ไม่ได้มีการเปลี่ยนแปลงตามองศาอิสระ (McCallum and Hong.1997 : 193) โดยค่า $RMSEA \leq .05$ ถือว่าตัวแบบที่ใช้ในการวิเคราะห์มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์มาก (Close fit) และค่า RMSEA ที่ใกล้เคียงหรือไม่เกิน .08 ถือว่าตัวแบบที่ใช้ในการวิเคราะห์มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่อยู่ในระดับยอมรับได้ ถ้าสูงมากกว่านี้ ถือว่าตัวแบบที่ใช้ในการวิเคราะห์ไม่กลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยในครั้งนี้มีการวิเคราะห์ข้อมูล 3 ส่วนด้วยกัน คือ ส่วนแรกเป็นการวิเคราะห์ที่เป็นสถิติบรรยายและค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร (Descriptive and correlation statistics) ซึ่งเป็นค่าสถิติพื้นฐานสำหรับการอธิบายตัวแปรและความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ส่วนที่สองเกี่ยวกับการวิเคราะห์ความแปรปรวนตัวแปรพหุนาม (Multivariate Analysis of Variance : MANOVA) เป็นการวิเคราะห์เพื่อศึกษาปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ส่งผลต่อตัวแปรตาม และส่วนสุดท้ายเป็นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น (Linear Structural Relationship : LISREL) โดยในส่วนนี้เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในลักษณะของตัวแบบ (Model) ดังนั้นการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยจึงแบ่งออกเป็น 3 ตอนด้วยกันคือ

ตอนที่ 1 ลักษณะกลุ่มตัวอย่าง ค่าสถิติบรรยาย และค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนตัวแปรพหุนาม

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของตัวแบบ

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้สัญลักษณ์แทนตัวแปรและค่าสถิติต่างๆ ดัง

มี

สัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปร

nPOW	แทน	แรงจูงใจใฝ่อำนาจ (Power motivation)
FOD	แทน	พรหมวิหารสี่ (Four divine states of mind)
LOC	แทน	ความเชื่ออำนาจในตน (Internal locus of control)
SIT	แทน	สถานการณ์ไม่เอื้ออำนวย (Unfavorable situations)
SEX	แทน	เพศของผู้บริหาร (Sex)
POSP	แทน	ฐานอำนาจในตำแหน่ง (Position powers)
PERP	แทน	ฐานอำนาจส่วนบุคคล (Personal powers)
HTA	แทน	กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบแข็ง (Hard tactics)
STA	แทน	กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบนุ่มนวล (Soft tactics)
RTA	แทน	กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบมีเหตุมีผล (Rational tactics)
COM	แทน	ความผูกพันของผู้ใต้บังคับบัญชา (Commitment)

ตอนที่ 1

ลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง ค่าสถิติบรรยายและค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

1.1 ลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง

ในการวิจัยครั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 1-12 โดยมีตำแหน่งเป็นผู้อำนวยการโรงเรียนจำนวน 967 คน เป็นผู้บริหารชาย 870 คน ผู้บริหารหญิง 97 คน ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามตอบกลับ 852 คน (ร้อยละ 88.1) โดยจำนวนนี้เป็นผู้บริหารชาย 761 คน (ร้อยละ 89.3) ผู้บริหารหญิง 91 คน (ร้อยละ 10.7) โดยมีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรี 461 คน (ร้อยละ 54.1) สูงกว่าปริญญาตรี 369 คน (ร้อยละ 43.3) ในจำนวนผู้ตอบกลับทั้งหมด เป็นผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก 37 คน (ร้อยละ 4.3) โรงเรียนขนาดกลาง 468 คน (ร้อยละ 54.9) โรงเรียนขนาดใหญ่ 201 คน (ร้อยละ 23.6) และโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ 146 คน (ร้อยละ 17.1) มีจำนวนครูในโรงเรียนอยู่ระหว่าง 11 – 250 คน

จากลักษณะของกลุ่มตัวอย่างจะเห็นว่าส่วนใหญ่เป็นผู้บริหารชาย วุฒิปริญญาตรีและเป็นผู้บริหารในโรงเรียนขนาดกลาง

1.2 ค่าสถิติบรรยายของตัวแปร

ค่าสถิติบรรยายที่ผู้วิจัยนำเสนอครั้งนี้ ได้แก่ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความเบ้ ค่าความโด่ง ค่าต่ำสุด-สูงสุด โดยตัวแปรเพศ(SEX) เป็นตัวแปรที่จะใช้ในกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยกำหนดค่าให้ผู้บริหารเพศชายเป็น 1 และผู้บริหารเพศหญิงเป็น 0 ค่าสถิติบรรยายของตัวแปรต่างๆ ดังแสดงในรายละเอียด ในตาราง 5

ตาราง 5 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความเบ้ ค่าความโด่ง และค่าสูงสุด-ต่ำสุด ของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ตัวแปร	\bar{X}	SD	SKEW	KURT	MIN – MAX
NPOW	2.777	.432	.034	.067	1.40 - 4.00
LOC	3.593	.331	-.041	.083	2.47 - 4.41
FOD	5.433	.425	-.808	.250	3.92 - 6.00

ตาราง 5 (ต่อ)

ตัวแปร	\bar{X}	SD	SKEW	KURT	MIN-MAX
SIT	2.615	.488	.267	.617	1.00 - 4.55
POSP	3.409	.374	-.220	-.061	2.33 - 4.58
PERP	3.726	.464	.034	.084	1.75 - 5.00
HTA	2.622	.539	.214	-.094	1.11 - 4.22
STA	3.541	.396	-.097	-.003	2.33 - 4.59
RTA	2.503	.507	.361	.492	1.34 - 4.34
COM	3.646	.473	-.220	.698	1.80 - 5.00
COP	2.553	.485	-.045	.553	1.00 - 4.20
RES	1.999	.538	.725	1.730	1.00 - 4.20

จากตาราง 5 พบว่าผู้บริหารรับรู้การต่อต้านของผู้ได้บังคับบัญชาในระดับต่ำ มีแรงจูงใจใฝ่อำนาจ ฐานอำนาจในตำแหน่ง กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบแข็ง กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบมีเหตุมีผล ระดับสถานการณ์ไม่เอื้ออำนวยในโรงเรียน และการยอมรับของผู้ได้บังคับบัญชาอยู่ในระดับปานกลาง ในขณะที่คุณลักษณะความเชื่ออำนาจในตน พรหมวิหารสี่ ฐานอำนาจส่วนบุคคล กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบนุ่มนวลและความผูกพันของผู้ได้บังคับบัญชาอยู่ในระดับสูง

เมื่อพิจารณาค่าความเบ้ของตัวแปรแต่ละตัว ส่วนใหญ่มีค่าใกล้เคียงศูนย์ แสดงว่าค่าตัวแปรส่วนใหญ่มีการแจกแจงที่สมดุลง (Balance) และเมื่อพิจารณาค่าความโด่งของตัวแปร พบว่าส่วนใหญ่มีค่าความโด่งใกล้เคียงศูนย์ ซึ่งแสดงว่าตัวแปรมีการแจกแจงในลักษณะใกล้เคียงกับโค้งปกติ ยกเว้นตัวแปรการต่อต้าน ที่มีค่าความเบ้และค่าความโด่ง แตกต่างไปจากการแจกแจงแบบปกติค่อนข้างมาก ซึ่งมีผลต่อความเป็นเอกพันธ์ ผู้วิจัยจึงทำการแปลงค่าตัวแปร (ดูภาคผนวก ก)

1.3 ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

ในส่วนนี้เป็นการนำเสนอค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดยเป็นการหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสองตัว (Bivariate correlation) โดยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) ยกเว้นตัวแปรเพศ (SEX) ที่เป็นตัวแปรหุ่น (Dummy) มีค่า 0 และ 1 ผู้วิจัยคำนวณหาค่าสหสัมพันธ์กับตัวแปรอื่นๆ โดยใช้ พอยท์ไบเซรียล (Point biserial) ซึ่งผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตาราง 6

ตาราง 6 แสดงค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

	SEX	nPOW	LOC	FOD	SIT	POSP	PERP	HITA	STA	RTA	COM	COP	RES
SEX	1.000												
nPOW	.007*	1.000											
LOC	-.086*	.034	1.000										
FOD	.017	-.033	.376**	1.000									
SIT	.066	.082*	-.339**	-.155**	1.000								
POSP	-.037	.304*	.246**	.204**	-.096**	1.000							
PERP	-.060	.262**	.338**	.281**	-.192**	.554**	1.000						
HITA	-.041	.318**	-.108**	-.097**	.311**	.289**	.171**	1.000					
STA	-.037	.207**	.105**	.181**	.059	.358**	.411**	.456**	1.000				
RTA	-.006	.322	.002	-.029	.189**	.275**	.221**	.623**	.412**	1.000			
COM	-.037	.186	.214**	.261**	-.140**	.366**	.467**	.102**	.383**	.112**	1.000		
COP	-.039	.139	-.329**	-.219**	.429**	-.037	-.128**	.342**	.155**	.212**	-.145**	1.000	
RES	.015	.110**	-.336**	-.316**	.404**	-.089**	-.192**	.353**	.063**	.254**	-.262**	.628**	1.000

* p < .05 ** p < .01 (2 -tails)

จากตาราง 6 ในกลุ่มตัวแปรคุณลักษณะผู้บริหารพบว่า แรงจูงใจใฝ่อำนาจมีความสัมพันธ์กับฐานอำนาจในตำแหน่งมากที่สุด ($r = .304$) ในขณะที่ความเชื่ออำนาจในตน มีความสัมพันธ์กับอำนาจส่วนบุคคลมากที่สุด ($r = .338$) เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหารกับกลวิธีการใช้อิทธิพล พบว่า แรงจูงใจใฝ่อำนาจสัมพันธ์กับกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบนุ่มนวลและแบบแข็งมากที่สุด ($r = .318$) รองลงไปได้แก่ความสัมพันธ์กับกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบนุ่มนวลและแบบมีเหตุมีผล ($r = .207$ และ 3.22 ตามลำดับ) ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างสถานการณ์ไม่เอื้ออำนาจกับกลุ่มตัวแปรกลวิธีการใช้อิทธิพล พบว่าสถานการณ์ไม่เอื้ออำนาจมีความสัมพันธ์กับกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบแข็งมากที่สุด ($r = .311$)

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรฐานอำนาจกับกลวิธีการใช้อิทธิพล พบว่า ฐานอำนาจในตำแหน่งมีความสัมพันธ์กับกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบนุ่มนวลมากที่สุด ($r = .358$) ในขณะที่ฐานอำนาจส่วนบุคคลมีความสัมพันธ์กับกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบนุ่มนวลมากที่สุด ($r = .411$) เช่นเดียวกัน และเมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรฐานอำนาจกับสัมพันธ์ภาพของผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่า ฐานอำนาจในตำแหน่งมีความสัมพันธ์กับความผูกพันมากที่สุด ($r = .366$) ในขณะที่มีความสัมพันธ์ทางลบกับการยอมรับและการต่อต้านของผู้ใต้บังคับบัญชา ($r = -.037, -.089$ ตามลำดับ) แต่มีความสัมพันธ์ไม่มากนัก ซึ่งความสัมพันธ์นี้เป็นไปในลักษณะเดียวกันกับฐานอำนาจส่วนบุคคล ที่พบว่า มีความสัมพันธ์กับความผูกพันของผู้ใต้บังคับบัญชามากที่สุด ($r = .467$) และมีความสัมพันธ์ทางลบกับการยอมรับและการต่อต้านของผู้ใต้บังคับบัญชา ($r = -.128$ และ $-.192$ ตามลำดับ)

ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มตัวแปรกลวิธีการใช้อิทธิพลและสัมพันธ์ภาพของผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่า กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบแข็งมีความสัมพันธ์มากที่สุดกับการต่อต้านของผู้ใต้บังคับบัญชา ($r = .353$) ซึ่งใกล้เคียงกับความสัมพันธ์กับการยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา ($r = .342$) ในขณะที่กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบนุ่มนวลมีความสัมพันธ์กับความผูกพันมากที่สุด ($r = .254$) ส่วนกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบมีเหตุมีผลมีความสัมพันธ์กับการต่อต้านของผู้ใต้บังคับบัญชามากที่สุด ($r = .254$) นอกจากนี้ยังพบว่า การยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์ทางบวกกับการต่อต้านของผู้ใต้บังคับบัญชาค่อนข้างสูง ($r = .628$) ทั้งนี้ เพราะลักษณะของข้อคำถาม (Items) ในแบบวัดของทั้งสองตัวแปรมีความหมายในทางลบเหมือนกัน จึงทำให้มีความสัมพันธ์กันสูงในทางบวก

ผลการวิเคราะห์ยังพบว่าตัวแปรเพศ เป็นตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรอื่นๆ ค่อนข้างต่ำ โดยค่าสหสัมพันธ์พอยท์ไบซีเรียล อยู่ระหว่าง $.006 - .086$ (ไม่คิดเครื่องหมาย) และส่วนใหญ่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตอนที่ 2

การวิเคราะห์ความแปรปรวนตัวแปรพหุนาม (Multivariate Analysis of Variance)

ในส่วนนี้เป็นการนำเสนอผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนตัวแปรพหุนาม (Multivariate Analysis of Variance ; MANOVA) จากสมมติฐานที่ 1 – 13 ซึ่งในการวิเคราะห์ตัวแปรพหุนามนี้ ผู้วิจัยจะทำการทดสอบข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์ เพื่อทดสอบความเป็นเอกพันธ์ของเมทริกซ์ความแปรปรวนร่วม (Homogeneity of covariance matrices assumption) ของแต่ละสมมติฐาน ด้วยวิธีของ BOX'M test ซึ่งถ้าหากพบว่า เมทริกซ์ความแปรปรวนร่วมไม่เป็นเอกพันธ์ (มีนัยสำคัญทางสถิติ) ผู้วิจัยจะทดสอบความเป็นเอกพันธ์ของความแปรปรวนแบบตัวแปรเอกพันธ์ (Univariate) ด้วยวิธี Bartlett – Box F test เพื่อดูว่า ตัวแปรตามตัวใดที่มีนัยสำคัญทางสถิติ เพื่อทำการแปลง (Transform) ข้อมูลของตัวแปรนั้น โดยพิจารณาจากความสัมพันธ์ระหว่างความแปรปรวน (Variance) กับค่าเฉลี่ย (Mean) ซึ่งสตีเวน (Stevens.1992 : 264 – 265) ได้แนะนำการแปลงข้อมูลของตัวแปรว่า ถ้าหากพบว่าสัดส่วนระหว่างความแปรปรวนกับค่าเฉลี่ยของตัวแปรของแต่ละกลุ่มมีค่าใกล้เคียงกัน ให้ปรับเปลี่ยนโดยใช้ รากที่สอง (square root ; $\sqrt{y_{ii}}$) กับข้อมูลเดิม (Original data) แต่ถ้าหากพบว่าความสัมพันธ์ระหว่างความแปรปรวนกับค่าเฉลี่ยอยู่ในรูป $\sigma^2 = (1-\mu)\mu$ สามารถปรับเปลี่ยนข้อมูลโดยใช้ฟังก์ชัน \arcsin กับข้อมูลตัวแปรนั้น อย่างไรก็ตามยังสามารถใช้ฟังก์ชันอื่น ๆ ในการปรับเปลี่ยนข้อมูลได้ เช่น \log , $\frac{1}{2} \log \frac{1+y}{1-y}$ หรือฟังก์ชันอื่น ๆ ทั้งนี้อาจต้องพิจารณาการแจกแจงของตัวแปรประกอบ (Stevens. 1992 : 252) (ผลการวิเคราะห์เพื่อทดสอบความเป็นเอกพันธ์ ผู้วิจัยเสนอในภาคผนวก ก)

การวิเคราะห์ความแปรปรวนตัวแปรพหุนามในครั้งนี้ ถ้าพบว่า ผลการทดสอบสมมติฐานมีนัยสำคัญทางสถิติ ผู้วิจัยจะทำการวิเคราะห์การจำแนกกลุ่ม (Discriminant analysis) ซึ่งนักวิจัยและนักสถิติหลายคนสนับสนุนให้ใช้ เพราะสามารถอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตามที่ซับซ้อนได้ดีกว่าการวิเคราะห์แบบตัวแปรเอกนาม (Univariate) (Borgan and Selig.1978 ; Cooley and Lohnes.1971. ; Huberty.1975a ; Overall and Klett. 1972 ; Tatsuoka.1971) ทั้งนี้เพื่อดูว่า ตัวแปรตามใดเป็นตัวแปรสำคัญในการทำให้เกิดความแตกต่างระหว่างกลุ่ม และปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ หรือเป็นตัวแปรสำคัญในการจำแนกกลุ่มปฏิสัมพันธ์ โดยผู้วิจัย

เสนอค่าน้ำหนักมาตรฐาน (Standard weights) ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตามกับตัวแปรคาโนนิคอล (Canonical variables) หรืออีกนัยหนึ่งก็คือความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตามกับสมการจำแนกกลุ่ม (Discriminant function) และค่าเฉลี่ยของสมการจำแนกกลุ่ม ซึ่งบางกรณีผู้วิจัยได้มีการกลับเครื่องหมาย (Sign reverse) ของค่าน้ำหนัก ทั้งนี้เพื่อการตีความง่ายขึ้น (Lindeman, Merenda and Gold.1980 : 236 – 239)

โดยปกติการวิเคราะห์ความแปรปรวนในลักษณะที่เป็นการวิเคราะห์แบบสองทาง (Two way) จะให้ความสำคัญกับผลปฏิสัมพันธ์ (Interaction effects) มากกว่าผลหลัก (Main effects) (Neter and others. 1990 : 731) ดังนั้นในการศึกษาครั้งนี้ถ้าพบว่าผลหลักและปฏิสัมพันธ์มีนัยสำคัญทางสถิติ ผู้วิจัยจะวิเคราะห์การจำแนกกลุ่มเฉพาะปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเท่านั้น แต่ถ้าปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรไม่มีนัยสำคัญทางสถิติในขณะที่ผลหลักมีนัยสำคัญทางสถิติ ผู้วิจัยจึงจะวิเคราะห์การจำแนกกลุ่มในผลหลัก เพื่อดูว่าตัวแปรใดที่เป็นตัวแปรสำคัญในการจำแนกกลุ่ม หรืออาจกล่าวได้ว่า เป็นตัวแปรสำคัญที่ทำให้เกิดความแตกต่างระหว่างกลุ่ม ซึ่งผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนตัวแปรพหุนาม ตามสมมติฐานการวิจัย มีดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ผู้บริหารที่มีฐานอำนาจในตำแหน่ง และมีฐานอำนาจส่วนบุคคลต่างกันจะมีความผูกพัน การยอมรับ และการต่อต้านของผู้ใต้บังคับบัญชาต่างกัน

สมมติฐานนี้เป็นการศึกษาผลหลักและปฏิสัมพันธ์ระหว่างฐานอำนาจในตำแหน่งกับฐานอำนาจส่วนบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อสัมพันธภาพของผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตาราง 7

ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ย (ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน) และผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนตัวแปรพหุนามระหว่างตัวแปรฐานอำนาจในตำแหน่งและฐานอำนาจส่วนบุคคล

ตัวแปรอิสระ		PERP									ค่าเฉลี่ยรวม		
		ต่ำ			ปานกลาง			สูง					
POSP	ต่ำ	COM 3.323 (.346)	COP 2.674 (.474)	RES 1.433 (.197)	COM 3.407 (.471)	COP 2.600 (.467)	RES 1.433 (.155)	COM 3.800 (.330)	COP 2.324 (.533)	RES 1.251 (.190)	COM 3.510	COP 2.533	RES 1.138
	ปานกลาง	3.528 (.371)	2.609 (.422)	1.470 (.179)	3.680 (.3701)	2.559 (.422)	1.386 (.156)	3.798 (.416)	2.468 (.534)	1.373 (.174)	3.669	2.545	1.049
	สูง	3.511 (.501)	2.289 (.302)	1.366 (.161)	3.677 (.445)	2.666 (.472)	1.404 (.194)	4.000 (.462)	2.447 (.534)	1.363 (.221)	3.729	2.067	1.378
ค่าเฉลี่ยรวม		3.454	2.524	1.431	3.588	2.608	1.408	3.866	2.413	1.329			

ตาราง 7 (ต่อ)

แหล่งความแปรปรวน	เกณฑ์	ค่าสถิติ	Multivariate F test
POSP	Pillais	.03473	4.93647**
	Hotellings	.03579	4.98705**
	Wilks	.96536	4.96179**
PERP	Pillais	.09926	14.58733**
	Hotellings	.10830	15.08931**
	Wilks	.90155	14.83952**
POSP X PERP	Pillais	.04124	2.92386**
	Hotellings	.04193	2.92026**
	Wilks	.09592	2.92400**

ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนตัวแปรพหุนาม พบว่า ผลหลักและปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรฐานอำนาจในตำแหน่งและฐานอำนาจส่วนบุคคลมีนัยสำคัญทางสถิติ ผู้วิจัยจึงวิเคราะห์การจำแนกกลุ่มเฉพาะปฏิสัมพันธ์ เพื่อดูว่าตัวแปรใดเป็นตัวแปรสำคัญที่ทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ผลการวิเคราะห์การจำแนกกลุ่มโดย เสนอค่าน้ำหนักมาตรฐานมาตรฐาน (Standardized weights) และค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตามกับตัวแปรคาโนนิกอล (Canonical variables ; R_c) ที่นิยามโดยสมการจำแนกกลุ่ม (Discriminant function) หรืออาจกล่าวได้ว่า เป็นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตามกับสมการจำแนกกลุ่ม (Timm.1975 : 415) ผลการวิเคราะห์การจำแนกกลุ่ม จากปฏิสัมพันธ์ ดังแสดงในตาราง 8

ตาราง 8 แสดงค่าน้ำหนักมาตรฐานของตัวแปรตาม และค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตามกับตัวแปรคาโนนิกอล จากปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรฐานอำนาจในตำแหน่งกับตัวแปรฐานอำนาจส่วนบุคคล

ตัวแปรตาม	W_s			R_c		
	Y_1	Y_2	Y_3	Y_1	Y_2	Y_3
COM	-.420	.529	.772	-.601	.448	.662

ตาราง 8 (ต่อ)

ตัวแปรตาม	W_s			R_c		
	Y_1	Y_2	Y_3	Y_1	Y_2	Y_3
COP	-.148	-1.106	.615	.456	-.599	.658
RES	.903	.910	.204	.903	.110	.415

จากตาราง 8 พบว่าได้สมการจำแนกกลุ่มที่มีนัยสำคัญทางสถิติ 3 สมการ ซึ่งสามารถเขียน สมการที่ 1 ได้ว่า $Y_1 = -.420COM - .148COP + .903RES$ จะเห็นว่า ตัวแปรการต่อต้านของผู้ได้บังคับบัญชา เป็นตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักมาตรฐานมากที่สุด โดยสัดส่วนของน้ำหนักมาตรฐานของตัวแปร $COM : COP : RES = 3 : 1 : 6$ ดังนั้น ตัวแปรการต่อต้านของผู้ได้บังคับบัญชา เป็นตัวแปรที่มีความสำคัญมากที่สุดในการทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรฐานอำนาจในตำแหน่งกับตัวแปรฐานอำนาจส่วนบุคคล ซึ่งเมื่อพิจารณาค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตามกับตัวแปรคาโนนิคอล (หรือกับสมการจำแนกกลุ่ม) จะเห็นว่ามีความสอดคล้องกัน โดยตัวแปรการต่อต้านมีความสัมพันธ์มากที่สุด ($R_c = .903$) ส่วนตัวแปรความผูกพันของผู้ได้บังคับบัญชาเป็นตัวแปรที่มีความสัมพันธ์รองลงมา โดยทั้งสองมีลักษณะความสัมพันธ์กับตัวแปรคาโนนิคอลตรงข้ามกัน นั่นคือ ถ้าตัวแปรตัวใดตัวหนึ่งมีค่าสูง อีกตัวแปรหนึ่งมีแนวโน้มที่จะมีค่าลดลง ในขณะที่สมการจำแนกกลุ่มที่ 2 ซึ่งเป็นการจำแนกกลุ่มการเกิดปฏิสัมพันธ์ของตัวแปรในอีกมิติหนึ่ง เขียนสมการได้ว่า $Y_2 = .529COM - 1.106COP + .910RES$ จะเห็นว่าในสมการที่ 2 ตัวแปรสำคัญในการทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์มากที่สุด ได้แก่ตัวแปรการยอมตามของผู้ได้บังคับบัญชา และตัวแปรการต่อต้านของผู้ได้บังคับบัญชา โดยมีค่าน้ำหนักมาตรฐานน้อยกว่าเล็กน้อย (สัดส่วนค่าน้ำหนักมาตรฐาน $COM : COP : RES = 1 : 2 : 1.7$) ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตามกับตัวแปรคาโนนิคอลของตัวแปรความผูกพันและการต่อต้านของผู้ได้บังคับบัญชามีทิศทางเดียวกันและมีทิศตรงข้ามกับตัวแปรการยอมตามของผู้ได้บังคับบัญชา และสมการจำแนกกลุ่มสุดท้าย $Y_3 = .772COM + .615COP + .204RES$ เป็นสมการจำแนกกลุ่มอีกมิติหนึ่งที่แตกต่างไปจากสองสมการแรก จะเห็นว่าตัวแปรความผูกพันของผู้ได้บังคับบัญชาเป็นตัวแปรที่มีความสำคัญมากที่สุด ในการทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์และการจำแนกกลุ่ม รองลงมาได้แก่ การยอมตามของผู้ได้บังคับบัญชา และเมื่อพิจารณาค่าสหสัมพันธ์กับตัวแปรคาโนนิคอล พบว่ามีความสอดคล้องกัน โดยค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรความผูกพันของผู้ได้บังคับบัญชาสูงกว่าการยอมตามของผู้ได้บังคับบัญชาเล็กน้อย

ซึ่งทั้งสองตัวแปรมีความสัมพันธ์กับตัวแปรคาโนนิกอลในทางบวกเหมือนกัน แสดงว่าในมิตินี้ค่าเฉลี่ยของทั้งสองตัวแปรจะมีค่าเพิ่มหรือลดลงไปในทางเดียวกัน

จากการวิเคราะห์การจำแนกกลุ่ม สามารถหาค่าเฉลี่ยของสมการในแต่ละกลุ่ม และค่าเฉลี่ยรวม เพื่อดูว่า ในแต่ละสมการสามารถจำแนกกลุ่มได้บ้าง ค่าสถิติดังแสดงในตาราง 9

ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ยของสมการจำแนกกลุ่มในแต่ละกลุ่ม และค่าเฉลี่ยรวม จากการวิเคราะห์ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรฐานอำนาจในตำแหน่งกับฐานอำนาจส่วนบุคคล

กลุ่ม	\bar{Y}_1	\bar{Y}_2	\bar{Y}_3
POSP ต่ำ			
1. PERP ต่ำ	2.904	5.300	4.507
2. PERP ปานกลาง	2.717	5.450	3.694
3. PERP สูง	1.506	5.703	4.618
POSP ปานกลาง			
4. PERP ต่ำ	2.711	5.774	4.628
5. PERP ปานกลาง	2.218	5.670	4.698
6. PERP สูง	2.062	5.951	4.730
POSP สูง			
7. PERP ต่ำ	2.378	5.978	4.397
8. PERP ปานกลาง	2.286	5.508	4.765
9. PERP สูง	1.813	6.228	4.871
ค่าเฉลี่ยรวม	2.295	5.730	4.545

จากตาราง 9 จะเห็นว่า ในสมการที่ 1 กลุ่ม 1, 2 และ 4 มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าค่าเฉลี่ยรวมอย่างชัดเจน ดังนั้นสามารถกล่าวได้ว่า สมการที่ 1 สามารถจำแนกกลุ่ม 1, 2 และ 4 ออกจากกลุ่มอื่นได้ โดยตัวแปรการต่อต้านของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นตัวแปรที่สามารถจำแนกกลุ่มได้มากกว่าตัวแปรความผูกพันและการยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา หรือกล่าวได้ว่า กลุ่ม 1 (ฐานอำนาจในตำแหน่งต่ำและฐานอำนาจส่วนบุคคลต่ำ) กลุ่ม 2 (ฐานอำนาจในตำแหน่งต่ำและฐานอำนาจส่วนบุคคลปานกลาง) และ กลุ่ม 4 (ฐานอำนาจในตำแหน่งปานกลางและฐานอำนาจส่วนบุคคลต่ำ)

เป็นกลุ่มที่มีค่าเฉลี่ยตัวแปรการต่อต้านของผู้ได้บังคับบัญชาสูงกว่ากลุ่มอื่นๆ และเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของสมการจำแนกกลุ่มแล้วพบว่า กลุ่ม 1 มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ซึ่งกลุ่มนี้จะมีค่าเฉลี่ยของตัวแปรการต่อต้านของผู้ได้บังคับบัญชาสูงที่สุดและมีค่าเฉลี่ยของความผูกพันต่ำกว่ากลุ่มอื่นๆ ในขณะที่กลุ่มที่ 3 มีค่าเฉลี่ยของสมการต่ำที่สุด ซึ่งในกลุ่มนี้จะมีค่าเฉลี่ยของตัวแปรการต่อต้านต่ำที่สุดในขณะที่ตัวแปรความผูกพันของผู้ได้บังคับบัญชาสูง ส่วนในสมการที่ 2 ซึ่งเป็นการจำแนกกลุ่มในอีกมิติหนึ่งที่แตกต่างไปจากสมการที่ 1 สามารถจำแนกกลุ่ม 4, 6, 7 และ 9 ออกจากกลุ่มอื่นๆได้ โดยตัวแปรการยอมตามเป็นตัวแปรที่สามารถจำแนกกลุ่มได้ดีที่สุด โดยในกลุ่มเหล่านี้จะมีค่าเฉลี่ยของตัวแปรการยอมตามของผู้ได้บังคับบัญชาน้อยกว่ากลุ่มอื่นๆ (ค่าน้ำหนักเป็นลบ) ในขณะที่จะมีค่าเฉลี่ยของตัวแปรการต่อต้านและความผูกพันของผู้ได้บังคับบัญชาสูง โดยกลุ่ม 9 ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีฐานอำนาจในตำแหน่งและฐานอำนาจส่วนบุคคลสูง จะมีค่าเฉลี่ยของตัวแปรการยอมตามของผู้ได้บังคับบัญชาต่ำในขณะที่ความผูกพันและการต่อต้านของผู้ได้บังคับบัญชาจะสูง ส่วนในสมการที่ 3 พบว่า มีเพียงกลุ่ม 1, 2 และ 7 เท่านั้นที่มีค่าเฉลี่ยของกลุ่มต่ำกว่าค่าเฉลี่ยรวม ดังนั้นสามารถกล่าวได้ว่า สมการที่ 3 สามารถจำแนกกลุ่ม 1 (ฐานอำนาจในตำแหน่งและฐานอำนาจส่วนบุคคลต่ำ) กลุ่ม 2 (ฐานอำนาจในตำแหน่งต่ำและฐานอำนาจส่วนบุคคลปานกลาง) และกลุ่ม 7 (ฐานอำนาจในตำแหน่งสูงและฐานอำนาจส่วนบุคคลต่ำ) ออกจากกลุ่มอื่นๆได้ โดยตัวแปรความผูกพันของผู้ได้บังคับบัญชาต่ำกว่ากลุ่มอื่นๆ ส่วนตัวแปรการยอมตามของผู้ได้บังคับบัญชา สามารถจำแนกกลุ่มได้รองจากตัวแปรความผูกพันของผู้ได้บังคับบัญชา

สมมติฐานที่ 2 ผู้บริหารที่ใช้กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบแข็ง และกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบนุ่มนวลต่างกัน จะมีความผูกพัน การยอมตามและการต่อต้านของผู้ได้บังคับบัญชาต่างกัน

สมมติฐานนี้เป็นการทดสอบผลหลักและปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบแข็งและแบบนุ่มนวลที่ส่งผลต่อสัมพันธภาพของผู้ได้บังคับบัญชากับผู้บริหารโรงเรียนผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่ามีจำนวนกรณีเข้ากระบวนการวิเคราะห์ 849 กรณี ค่าสถิติดังแสดงในตาราง

ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ย (ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน)ของตัวแปรตาม และผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนตัวแปรพหุนามของตัวแปรกลวิธีการใช้อธิพลงแบบแข็งและกลวิธีการใช้อธิพลงแบบนุ่มนวล

ตัวแปรอิสระ		STA									ค่าเฉลี่ยรวม		
		ต่ำ			ปานกลาง			สูง					
HTA	ต่ำ	COM	COP	RES	COM	COP	RES	COM	COP	RES	COM	COP	RES
			3.499	2.350	1.791	3.683	2.400	1.842	3.750	2.509	1.836	3.644	2.419
		(.401)	(.410)	(.422)	(.441)	(.474)	(.440)	(.470)	(.426)	(.274)			
	ปานกลาง	3.500	2.689	2.084	3.615	2.539	1.971	3.871	2.475	1.938	3.662	2.568	1.998
		(.429)	(.436)	(.520)	(.437)	(.443)	(.480)	(.386)	(.448)	(.473)			
	สูง	3.390	2.719	2.452	3.574	2.853	2.170	3.842	2.792	2.235	3.602	2.788	2.286
		(.543)	(.508)	(.581)	(.440)	(.434)	(.584)	(.425)	(.536)	(.668)			
	ค่าเฉลี่ยรวม	3.463	2.586	2.109	3.624	2.597	1.994	3.821	2.592	2.003			
แหล่งความแปรปรวน		เกณฑ์			ค่าสถิติ			Multivariate F test					
		Pillais			.16733			15.92178**					
	HTA	Hotellings			.12018			16.76554**					
		Wilks			.89250			16.34386**					
		Pillais			.08495			12.40555**					
	STA	Hotellings			.09178			12.80312**					
		Wilks			.91551			12.60451**					
		Pillais			.01913			3.49665**					
	HTA X STA	Hotellings			.05024			3.50265**					
		Wilks			.99153			3.50261**					

จากตาราง 10 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนตัวแปรพหุนามพบว่า ผลหลักและปฏิสัมพันธ์มีนัยสำคัญทางสถิติ ผู้วิจัยจึงวิเคราะห์การจำแนกกลุ่มเฉพาะปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลวิธีการใช้อธิพลงแบบแข็งและกลวิธีการใช้อธิพลงแบบนุ่มนวล เพื่อดูว่าตัวแปรใดเป็นตัวแปรสำคัญที่ทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์หรือจำแนกกลุ่มปฏิสัมพันธ์ ผลการวิเคราะห์ได้ค่าสถิติดังแสดงในตาราง 11

ตาราง 11 แสดงค่าน้ำหนักมาตรฐานของตัวแปรตาม และค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตามกับตัวแปรคาโนนิคอล จากผลการวิเคราะห์ปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลวิธีการใช้อธิพิลแบบแข็งและกลวิธีการใช้อธิพิลแบบนุ่มนวล

ตัวแปรตาม	W_s			R_c		
	Y_1	Y_2	Y_3	Y_1	Y_2	Y_3
COM	-.195	.025	1.033	.148	.284	.947
COP	1.201	.215	.252	-.680	-.725	.111
RES	-.941	.865	.113	.164	-.985	-.055

จากผลการวิเคราะห์การจำแนกกลุ่มจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรกลวิธีการใช้อธิพิลแบบแข็งและกลวิธีการใช้อธิพิลแบบนุ่มนวล ให้สมการจำแนกกลุ่ม 3 สมการ โดยในสมการที่ 1 สามารถเขียนสมการจำแนกกลุ่มได้ $Y_1 = -.195COM + 1.201COP - .941RES$ จากสมการพบว่า อัตราส่วนค่าน้ำหนักมาตรฐานระหว่าง COM : COP : RES เป็น 1 : 6 : 5 ซึ่งจะเห็นว่าตัวแปรการยอมตามเป็นตัวแปรที่มีน้ำหนักในการจำแนกกลุ่มปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลวิธีการใช้อธิพิลแบบแข็งและแบบนุ่มนวลมากที่สุด รองลงไปได้แก่การต่อต้านของผู้ได้บังคับบัญชา ในขณะที่ความผูกพันของผู้ได้บังคับบัญชามีค่าน้ำหนักน้อยมาก และเมื่อพิจารณาค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตามกับสมการการจำแนกกลุ่มที่อยู่ในรูปของตัวแปรคาโนนิคอล จะเห็นว่าตัวแปรการยอมตามของผู้ได้บังคับบัญชาเป็นตัวแปรที่มีความสัมพันธ์มากกว่าอีกสองตัวแปรอย่างชัดเจน ในขณะที่ตัวแปรความผูกพันและการต่อต้านมีค่าความสัมพันธ์กับสมการค่อนข้างต่ำ ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า ตัวแปรการยอมตามของผู้ได้บังคับบัญชาเป็นตัวแปรสำคัญที่สุด รองลงไปได้แก่การต่อต้านของผู้ได้บังคับบัญชาในการจำแนกกลุ่มปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรกลวิธีการใช้อธิพิลแบบแข็งและกลวิธีการใช้อธิพิลแบบนุ่มนวลในสมการที่ 1 โดยทั้งสองตัวแปรมีค่าเพิ่มหรือลดลงในลักษณะตรงข้ามกัน

สมการที่ 2 สามารถเขียนเป็นสมการจำแนกกลุ่มได้ว่า $Y_2 = .025COM + .215COP + .865RES$ ซึ่งเห็นได้ชัดเจนว่า ตัวแปรการต่อต้านของผู้ได้บังคับบัญชาเป็นตัวแปรที่มีน้ำหนักมาตรฐานมากที่สุด โดยสัดส่วน COM : COP : RES = 1 : 8 : 34 และมีค่าความสัมพันธ์กับตัวแปรคาโนนิคอลลสูงที่สุด ดังนั้นในมิตินี้ ตัวแปรการต่อต้านของผู้ได้บังคับบัญชาจึงเป็นตัวแปรสำคัญในการจำแนกกลุ่มปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลวิธีการใช้อธิพิลแบบแข็งและแบบนุ่มนวล ส่วนสมการที่ 3

สามารถเขียนสมการจำแนกกลุ่มได้ว่า $Y_3 = 1.033COM + .252COP + .113RES$ จากค่าน้ำหนักมาตรฐานและค่าสหสัมพันธ์กับตัวแปรคาโนนิคอล จะเห็นว่าตัวแปรความผูกพันของผู้ได้บังคับบัญชาเป็นตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักและค่าสหสัมพันธ์มากกว่าตัวแปรการยอมตามและการต่อต้านของผู้ได้บังคับบัญชาอย่างชัดเจน ดังนั้นสามารถกล่าวได้ว่า ในสมการที่ 3 ซึ่งเป็นการจำแนกกลุ่มปฏิสัมพันธ์อีกมิติหนึ่ง ตัวแปรความผูกพันเป็นตัวแปรสำคัญในการจำแนกกลุ่มปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบแข็งและกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบนุ่มนวล

จากสมการจำแนกกลุ่มทั้ง 3 สมการ สามารถหาค่าเฉลี่ยของสมการในแต่ละกลุ่มและค่าเฉลี่ยรวม เพื่อพิจารณาว่าในแต่ละสมการสามารถจำแนกกลุ่มใดได้บ้าง ค่าสถิติ ดังแสดงในตาราง 12

ตาราง 12 แสดงค่าเฉลี่ยของสมการจำแนกกลุ่มในแต่ละกลุ่ม และค่าเฉลี่ยรวมของสมการจำแนกกลุ่มจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบแข็งกับกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบนุ่มนวล

กลุ่ม	Y_1	Y_2	Y_3
HTA ต่ำ			
1.STA ต่ำ	1.299	4.346	9.906
2.STA ปานกลาง	1.254	4.466	10.373
3.STA สูง	1.638	4.509	10.487
HTA ปานกลาง			
4.STA ต่ำ	1.638	4.002	10.158
5.STA ปานกลาง	1.410	4.747	10.322
6.STA สูง	1.190	4.676	10.881
HTA สูง			
7.STA ต่ำ	1.093	5.636	9.999
8.STA ปานกลาง	1.884	5.230	10.443
9.STA สูง	1.485	6.327	11.402
ค่าเฉลี่ยรวม	1.421	4.882	10.402

จากสมการที่ 1 พบว่า กลุ่ม 3, 4, 8 และ 9 มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าค่าเฉลี่ยรวม ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า สมการที่ 1 สามารถจำแนกกลุ่มเหล่านี้ออกจากกลุ่มอื่นๆได้ โดยตัวแปรการยอมตามของผู้ได้บังคับบัญชาเป็นตัวแปรที่สามารถจำแนกกลุ่มได้ดีที่สุด รองลงไปได้แก่การต่อต้านของผู้ได้บังคับบัญชา อย่างไรก็ตามถึงแม้ตัวแปรการยอมตามจะมีค่าน้ำหนักมาตรฐานและค่าสหสัมพันธ์กับตัวแปรคาโนนิคอลมากที่สุด แต่ตัวแปรการต่อต้านของผู้ได้บังคับบัญชาก็มีค่าน้ำหนักใกล้เคียงกัน (COP : RES = 1.3 : 1) ดังนั้นในการพิจารณาการจำแนกกลุ่มในมิตินี้ จะต้องพิจารณาทั้งสองตัวแปรประกอบกัน ซึ่งจากค่าเฉลี่ยของกลุ่มจะเห็นว่า ในกลุ่ม 8 มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ซึ่งในกลุ่มนี้จะเป็นกลุ่มที่มีค่าเฉลี่ยของตัวแปรการยอมตามสูงสุด ในขณะที่กลุ่ม 7 มีค่าเฉลี่ยสมการจำแนกกลุ่มต่ำสุดจะมีค่าเฉลี่ยของตัวแปรการต่อต้านของผู้ได้บังคับบัญชาสูงสุด ส่วนสมการที่ 2 สามารถจำแนกกลุ่ม 7, 8 และ 9 ออกจากกลุ่มอื่นๆได้อย่างชัดเจน โดยทั้งสามกลุ่มนี้มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าค่าเฉลี่ยรวม และตัวแปรที่สามารถจำแนกกลุ่มได้ดีที่สุด คือตัวแปรการต่อต้านของผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งจะเห็นว่า ทั้ง 3 กลุ่มนี้ ไม่ว่าผู้บริหารจะมีกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบนุ่มนวลในระดับใด แต่ถ้ามีการใช้อิทธิพลแบบแข็งในระดับสูงแล้ว พบว่า จะมีการต่อต้านของผู้ได้บังคับบัญชาสูงกว่ากลุ่มอื่นๆ ในขณะที่สมการที่ 3 กลุ่ม 3, 6 และ 9 มีค่าเฉลี่ยของกลุ่มสูงกว่ากลุ่มอื่นๆ อย่างชัดเจน ดังนั้นในมิตินี้ จึงสามารถจำแนกกลุ่ม 3, 6 และ 9 ออกจากกลุ่มอื่นๆได้ โดยตัวแปรที่สามารถจำแนกกลุ่มได้ดีที่สุด คือตัวแปรความผูกพันของผู้ได้บังคับบัญชา ในขณะที่อีกสองตัวแปรมีค่าน้ำหนักมาตรฐานต่ำมาก โดยจะเห็นว่าในทั้งสามกลุ่ม ไม่ว่าผู้บริหารจะใช้กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบแข็งในระดับใดก็ตาม แต่ถ้ามีการใช้อิทธิพลแบบนุ่มนวลในระดับสูงแล้วจะมีค่าเฉลี่ยของตัวแปรความผูกพันของผู้ได้บังคับบัญชาสูงกว่ากลุ่มอื่นๆ โดยเฉพาะกลุ่ม 9 ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีค่าเฉลี่ยของสมการสูงสุด จะมีค่าเฉลี่ยของตัวแปรความผูกพันของผู้ได้บังคับบัญชาสูง และมีค่าเฉลี่ยของตัวแปรการต่อต้านต่ำ

สมมติฐานที่ 3 ผู้บริหารใช้กลวิธีแบบแข็งและแบบมีเหตุมีผลต่างกัน จะมีความผูกพันการยอมตามและการต่อต้านของผู้ได้บังคับบัญชาต่างกัน

สมมติฐานนี้เป็นการทดสอบผลหลักและปฏิสัมพันธ์ระหว่างการใช้กลวิธีแบบแข็งและแบบมีเหตุมีผลที่มีผลต่อสัมพันธภาพของผู้ได้บังคับบัญชากับผู้บริหารโรงเรียน มีจำนวนกรณีเข้ากระบวนการวิเคราะห์ทั้งหมด 849 กรณี และมีค่าไม่สมบูรณ์จำนวน 3 กรณี การวิเคราะห์ดังแสดงในตาราง 13

ตาราง 13 แสดงค่าเฉลี่ย (ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน) และผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนตัวแปร
พหุนามระหว่างตัวแปรกลวิธีการใช้อธิพดแบบแข็งและกลวิธีการใช้อธิพดแบบมีเหตุมีผล

ตัวแปรอิสระ		RTA									ค่าเฉลี่ยรวม		
		ต่ำ			ปานกลาง			สูง					
HTA	ต่ำ	COM 3.533 (.442)	COP 2.378 (.392)	RES 1.341 (.162)	COM 3.657 (.467)	COP 2.393 (.467)	RES 1.334 (.163)	COM 3.744 (.577)	COP 2.500 (.622)	RES 1.326 (.143)	COM 3.648	COP 2.424	RES 1.334
	ปาน กลาง	3.613 (.403)	2.659 (.504)	1.412 (.180)	3.687 (.421)	2.550 (.396)	1.394 (.175)	3.756 (.524)	2.444 (.495)	1.396 (.179)	3.689	2.534	1.401
	สูง	3.767 (.339)	2.433 (.538)	1.329 (.194)	3.650 (.468)	2.663 (.449)	1.431 (.171)	3.707 (.510)	2.901 (.507)	1.538 (.214)	3.708	2.666	1.433
ค่าเฉลี่ยรวม		3.638	2.490	1.361	3.666	2.535	1.386	3.736	2.615	1.420			
แหล่งความแปรปรวน		เกณฑ์			ค่าสถิติ			Multivariate F test					
		Pillais			.3361			4.77998**					
HTA		Hotellings			.0347			4.54116**					
		Wilks			.9664			4.81062**					
		Pillais			.01561			2.20542*					
RTA		Hotellings			.01586			2.21216*					
		Wilks			.98439			2.20636*					
		Pillais			.04322			3.06972**					
HTA X RTA		Hotellings			.04446			3.10004**					
		Wilks			.95711			3.08706**					

ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนตัวแปรพหุนาม พบว่าผลหลักและปฏิสัมพันธ์มีนัย
สำคัญทางสถิติ ผู้วิจัยจึงวิเคราะห์การจำแนกกลุ่มเฉพาะปฏิสัมพันธ์เพื่อดูว่าตัวแปรใดเป็นตัวแปร
สำคัญที่ทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ผลการวิเคราะห์การจำแนกกลุ่ม ดังแสดงในตาราง

ตาราง 14 แสดงค่าน้ำหนักมาตรฐานของตัวแปรตาม และค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตามกับตัวแปรคาโนนิคอลล จากผลการวิเคราะห์ปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลวิธีการใช้สิทธิพลแบบแข็งกับกลวิธีการใช้สิทธิพลแบบมีเหตุมีผล

ตัวแปรตาม	W_s		R_c	
	Y_1	Y_2	Y_1	Y_2
COM	.133	-.297	.135	.466
COP	.809	-.859	-.966	.184
RES	.318	1.063	-.743	-.662

ผลการวิเคราะห์การจำแนกกลุ่ม ได้สมการจำแนกกลุ่ม 2 สมการ โดยสามารถเขียนสมการจำแนกกลุ่มที่ 1 ได้ $Y_1 = .133COM + .809COP + .318RES$ จากสมการที่ 1 พบว่า การยอมตามของผู้ได้บังคับบัญชามีน้ำหนักมาตรฐานมากกว่าตัวแปรความผูกพันและการต่อต้านของผู้ได้บังคับบัญชา โดยสัดส่วนค่าน้ำหนักมาตรฐานของ COM : COP : RES = 1 : 6 : 2.4 เมื่อพิจารณาค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตามกับตัวแปรคาโนนิคอล พบว่ามีความสอดคล้องกัน โดยตัวแปรการยอมตามของผู้ได้บังคับบัญชามีค่าสหสัมพันธ์สูงกว่าอีกสองตัวแปร ดังนั้นในสมการที่ 1 ตัวแปรการยอมตามของผู้ได้บังคับบัญชาจึงเป็นตัวแปรสำคัญที่สุดในการจำแนกกลุ่มปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลวิธีการใช้สิทธิพลแบบแข็งและกลวิธีการใช้สิทธิพลแบบมีเหตุมีผล ส่วนสมการจำแนกกลุ่มที่ 2 เขียนสมการได้ว่า $Y_2 = -.297COM - .859COP + 1.063RES$ จะเห็นว่ามีตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักมาตรฐานสูงอยู่สองตัวแปร คือตัวแปรการต่อต้านและการยอมตามของผู้ได้บังคับบัญชา โดยมีสัดส่วนค่าน้ำหนักของ COM : COP : RES = 1 : 3 : 3.6 และมีเมื่อพิจารณาค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรตามกับตัวแปรคาโนนิคอล ก็พบว่าตัวแปรการยอมตาม และการต่อต้านของผู้ได้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์กับสมการจำแนกกลุ่มสูง แต่มีทิศทางความสัมพันธ์ตรงข้ามกัน

จากการวิเคราะห์จำแนกกลุ่มสามารถหาค่าเฉลี่ยของสมการในแต่ละกลุ่มและค่าเฉลี่ยรวม เพื่อดูว่า สมการใดสามารถจำแนกกลุ่มใดได้บ้าง ซึ่งผลการวิเคราะห์ ดังแสดงในตาราง 15

ตาราง 15 แสดงค่าเฉลี่ยของสมการจำแนกกลุ่มในแต่ละกลุ่ม และค่าเฉลี่ยรวม จากการวิเคราะห์ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบแข็งกับกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบมีเหตุมีผล

กลุ่ม	Y_1	Y_2
HTA ต่ำ		
1.RTA ต่ำ	7.654	1.243
2.RTA ปานกลาง	7.704	1.092
3.RTA สูง	7.906	0.078
HTAปานกลาง		
4.RTA ต่ำ	8.305	1.083
5.RTA ปานกลาง	8.101	1.134
6.RTA สูง	7.934	1.302
HTA สูง		
7.RTA ต่ำ	7.798	0.916
8.RTA ปานกลาง	8.357	1.166
9.RTA สูง	8.988	1.300
ค่าเฉลี่ยรวม	8.083	1.114

จากสมการที่ 1 จะเห็นว่าในกลุ่ม 4, 5, 8 และ 9 มีค่าน้ำหนักเฉลี่ยสูงกว่าค่าเฉลี่ยรวม อย่างชัดเจน ดังนั้น ในมิตินี้ สมการที่ 1 จึงสามารถจำแนกกลุ่มเหล่านี้ออกจากกลุ่มอื่นได้ โดยตัวแปรการยอมตามของผู้ได้บังคับบัญชาเป็นตัวแปรที่สามารถจำแนกกลุ่มได้ดีกว่าตัวแปรความผูกพันและการต่อต้านของผู้ได้บังคับบัญชา โดยทั้งสี่กลุ่มนี้จะมีค่าเฉลี่ยของตัวแปรการยอมตามสูงกว่ากลุ่มอื่นๆ ซึ่งจากค่าเฉลี่ยของกลุ่มพบว่า กลุ่ม 9 ซึ่งเป็นกลุ่มที่ผู้บริหารมีพฤติกรรมการใช้ อิทธิพลแบบแข็งและกลวิธีแบบมีเหตุมีผลสูงทั้งสองวิธี มีค่าเฉลี่ยของสมการจำแนกกลุ่มสูงสุด ซึ่งในกลุ่มนี้จะมีค่าเฉลี่ยของตัวแปรการยอมตามของผู้ได้บังคับบัญชาสูงที่สุด ส่วนในสมการที่ 2 ซึ่งเป็นการจำแนกกลุ่มในอีกมิติหนึ่ง พบว่า กลุ่ม 1, 5, 6, 8 และ 9 มีค่าเฉลี่ยของสมการจำแนกกลุ่ม สูงกว่าค่าเฉลี่ยรวม ดังนั้นในมิตินี้จึงสามารถแยกกลุ่มเหล่านี้ออกจากกลุ่มอื่นๆได้ โดยตัวแปรการ ต่อต้านของผู้ได้บังคับบัญชาสามารถจำแนกกลุ่มได้ดีกว่าตัวแปรการยอมตามของผู้ได้บังคับ บัญชา ในขณะที่ตัวแปรความผูกพันของผู้ได้บังคับบัญชา มีความสามารถในการจำแนกต่ำมาก ซึ่ง

จากค่าเฉลี่ยของกลุ่มจะเห็นว่า กลุ่ม 6 เป็นกลุ่มที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ซึ่งในกลุ่มนี้จะมีค่าเฉลี่ยของตัวแปรการต่อต้านของผู้ได้บังคับบัญชาสูง ในขณะที่ค่าเฉลี่ยของตัวแปรการยอมตามของผู้ได้บังคับบัญชามีแนวโน้มที่จะมีค่าเฉลี่ยต่ำ ในขณะที่กลุ่ม 3 มีค่าเฉลี่ยของสมการต่ำสุด ซึ่งในกลุ่มนี้ค่าเฉลี่ยของตัวแปรการยอมตามของผู้ได้บังคับบัญชาจะสูงในขณะที่ค่าเฉลี่ยของตัวแปรการต่อต้านจะมีค่าต่ำ

สมมติฐานที่ 4 ผู้บริหารใช้กลวิธีการใช้อิทธิพล แบบมีเหตุมีผลและกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบนุ่มนวลต่างกัน จะมีความผูกพัน การยอมตามและการต่อต้านของผู้ได้บังคับบัญชาต่างกัน

สมมติฐานนี้เป็นการทดสอบผลหลักและปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบมีเหตุมีผลกับกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบนุ่มนวลของผู้บริหารโรงเรียนที่มีต่อสัมพันธภาพของผู้บริหารกับผู้ได้บังคับบัญชา ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนตัวแปรพหุนาม มีจำนวนกรณีเข้ากระบวนการวิเคราะห์ 849 กรณี มี 3 กรณีที่มีค่าไม่สมบูรณ์ รายละเอียดผลการวิเคราะห์ ดังแสดงในตาราง 16

ตาราง 16 แสดงค่าเฉลี่ย (ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน) และผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนตัวแปรพหุนามของตัวแปรกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบมีเหตุมีผลและกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบนุ่มนวล

ตัวแปรอิสระ		STA									ค่าเฉลี่ยรวม		
		ต่ำ			ปานกลาง			สูง					
RTA	ต่ำ	COM	COP	RES	COM	COP	RES	COM	COP	RES	COM	COP	RES
		3.492	2.456	1.341	3.585	2.476	1.374	3.849	2.481	1.361	3.642	2.471	1.359
		(.425)	(.410)	(.183)	(.419)	(.407)	(.162)	(.341)	(.551)	(.139)			
	ปานกลาง	3.530	2.492	1.384	3.650	2.531	1.380	3.787	2.546	1.389	3.656	2.523	1.384
	(.506)	(.424)	(.168)	(.409)	(.444)	(.179)	(.386)	(.448)	(.173)				
สูง	3.330	2.768	1.570	3.641	2.683	1.432	3.880	2.720	1.465	3.617	2.724	1.489	
	(.502)	(.551)	(.210)	(.531)	(.608)	(.197)	(.446)	(.536)	(.214)				
ค่าเฉลี่ยรวม		3.451	2.572	1.431	3.625	2.563	1.395	3.839	2.582	1.405			
แหล่งความแปรปรวน		เกณฑ์			ค่าสถิติ			Multivariate F test					
		Pillais			.06120			8.82808**					
RTA		Hotellings			.06513			9.08589**					
		Wilks			.93883			8.95712**					

ตาราง 16 (ต่อ)

แหล่งความแปรปรวน	เกณฑ์	ค่าสถิติ	Multivariate F test
STA	Pillais	.09759	14.34577**
	Hotellings	.106996	14.92515**
	Wilks	.90291	14.63566**
RTA X STA	Pillais	.02426	1.71190
	Hotellings	.02469	1.72159
	Wilks	.97582	1.71753

ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนตัวแปรพหุนามพบว่า ปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลวิธีการใช้อธิพลแบบมีเหตุมีผลและกลวิธีการใช้อธิพลแบบนุ่มนวลไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่าการใช้กลวิธีการใช้อธิพลแบบมีเหตุมีผลมีผลกับการใช้กลวิธีการใช้อธิพลแบบความนุ่มนวลของผู้บริหารโรงเรียนไม่ปฏิสัมพันธ์กันที่จะส่งผลต่อความผูกพันการยอมรับและการต่อต้านของผู้ได้บังคับบัญชาแต่ผลการวิเคราะห์จากผลหลัก พบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติทั้งสองตัวแปรผู้วิจัยจึงวิเคราะห์การจำแนกกลุ่มเพื่อดูว่าตัวแปรใดที่ทำให้เกิดความแตกต่างระหว่างกลุ่มของผลหลัก ซึ่งผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตาราง 17

ตาราง 17 แสดงค่าน้ำหนักมาตรฐาน ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตามกับตัวแปรคาโคเนคคัล จากการวิเคราะห์ผลหลักของตัวแปรกลวิธีการใช้อธิพลแบบมีเหตุมีผลและตัวแปรกลวิธีการใช้อธิพลแบบนุ่มนวล

ตัวแปรอิสระ	ตัวแปรตาม	W_s	R_c
RTA		Y	Y
	COM	.218	.108
	COP	.226	-.727
	RES	.893	-.963

ตาราง 17 (ต่อ)

ตัวแปรอิสระ	ตัวแปรตาม	W_s		R_c	
		Y_1	Y_2	Y_1	Y_2
STA	COM	1.021	.251	.973	-.033
	COP	.240	-.579	.027	.157
	RES	-.005	1.287	-.177	.854

จากตาราง 17 พบว่า ผลการวิเคราะห์การจำแนกกลุ่มจากผลหลักของตัวแปร กลวิธีการใช้ อิทธิพลแบบมีเหตุมีผลให้สมการจำแนกกลุ่มที่มีนัยสำคัญเพียงสมการเดียว ซึ่งสามารถเขียน สมการได้ว่า $Y = .218COM + .226COP + .893RES$ จากสมการจะเห็นว่าตัวแปรการต่อต้าน ของผู้ได้บังคับบัญชาเป็นตัวแปรที่มีน้ำหนักมาตรฐานสูงกว่าตัวแปรความผูกพันและการยอมตาม ของผู้ได้บังคับบัญชาอย่างชัดเจน โดยมีสัดส่วนของค่าน้ำหนักมาตรฐานของ $COM : COP : RES = 1 : 1 : 4$ ดังนั้นเป็นที่ชัดเจนว่าตัวแปรการต่อต้านของผู้ได้บังคับบัญชาเป็นตัวแปรสำคัญที่ทำให้ กลุ่มแตกต่างกัน (ต่ำ ปานกลาง สูง) ในขณะที่ผลการวิเคราะห์การจำแนกกลุ่มจากผลหลักของ ตัวแปรกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบนุ่มนวลให้สมการจำแนกกลุ่มที่มีนัยสำคัญ 2 สมการ โดยใน สมการที่ 1 สามารถเขียนได้ว่า $Y_1 = 1.021COM + .240COP - .005RES$ จากสมการจะเห็นว่า ตัวแปรการต่อต้านของผู้ได้บังคับบัญชามีค่าน้ำหนักมาตรฐานสูงในขณะที่ตัวแปรการยอมตาม และตัวแปรการต่อต้านของผู้ได้บังคับบัญชามีค่าน้ำหนักมาตรฐานค่อนข้างต่ำ ดังนั้นสามารถสรุป ได้ว่าในสมการ 1 ตัวแปรความผูกพันของผู้ได้บังคับบัญชาจึงเป็นตัวแปรที่สามารถจำแนกกลุ่ม หรือทำให้เกิดความแตกต่างระหว่างกลุ่ม ส่วนในสมการ 2 สามารถเขียนสมการจำแนกกลุ่มได้ว่า $Y_2 = .251COM - .579COP + 1.257RES$ จากค่าน้ำหนักมาตรฐานของสมการ 2 พบว่า ตัวแปร การต่อต้านของผู้ได้บังคับบัญชาเป็นตัวแปรสำคัญที่สุดในการทำให้เกิดความแตกต่างระหว่าง กลุ่มรองลงไปได้แก่ตัวแปรการต่อต้านของผู้ได้บังคับบัญชา และเมื่อพิจารณาค่าสหสัมพันธ์ ระหว่างตัวแปรตามกับตัวแปรคาโนนิคอลลพบว่า ตัวแปรการต่อต้านที่มีสหสัมพันธ์สูงกว่าตัวแปร การยอมตามของผู้ได้บังคับบัญชาค่อนข้างมาก แต่มีค่าเพิ่มขึ้นหรือลดลงไปในทางเดียวกัน ในสม การนี้จึงกล่าวได้ว่า ตัวแปรการต่อต้านของผู้ได้บังคับบัญชาจึงเป็นตัวแปรที่ทำให้เกิดความแตก ต่างระหว่างกลุ่ม

จากผลการวิเคราะห์การจำแนกกลุ่มสามารถคำนวณหาค่าเฉลี่ยของสมการในแต่ละกลุ่มเพื่อดูว่าสมการจำแนกกลุ่มสามารถจำแนกกลุ่มได้ออกจากกันได้บ้าง ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 18

ตาราง 18 แสดงค่าเฉลี่ยของสมการจำแนกกลุ่มในแต่ละกลุ่มและค่าเฉลี่ยรวม จากการวิเคราะห์ผลหลักของตัวแปรกลวิธีการใช้อิทธิพลการมีเหตุมีผลและกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบนุ่มนวล

กลุ่ม		\bar{Y}	
RTA	ต่ำ	9.596	
	ปานกลาง	9.749	
	สูง	11.116	
ค่าเฉลี่ยรวม		10.154	
กลุ่ม		\bar{Y}_1	\bar{Y}_2
STA	ต่ำ	9.263	8.903
	ปานกลาง	9.663	8.732
	สูง	10.698	8.921
ค่าเฉลี่ยรวม		9.698	8.852

จากผลการคำนวณค่าเฉลี่ยของสมการจำแนกกลุ่มของตัวแปรกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบมีเหตุมีผล พบว่า กลุ่มที่กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบมีเหตุมีผลสูงมีค่าเฉลี่ยของกลุ่มสูงกว่าค่าเฉลี่ยรวม ดังนั้นสมการจำแนกกลุ่มจึงสามารถจำแนกกลุ่มนี้ออกจากอีกสองกลุ่ม คือกลุ่มต่ำและกลุ่มปานกลาง ดังนั้นสามารถกล่าวได้ว่า ในกลุ่มที่มีการใช้อิทธิพลแบบมีเหตุมีผลสูงจะทำให้การต่อต้านของผู้ได้บังคับบัญชาสูงกว่ากลุ่มที่ผู้บริหารมีการใช้อิทธิพลแบบมีเหตุมีผลในระดับต่ำและปานกลาง ในขณะที่ตัวแปรการใช้อิทธิพลแบบนุ่มนวล พบว่า ในสมการที่ 1 กลุ่มที่มีการใช้กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบนุ่มนวลสูงจะมีค่าเฉลี่ยของกลุ่มสูงกว่าค่าเฉลี่ยรวม ดังนั้นในการจำแนกกลุ่มตามมิตินี้ สามารถอธิบายได้ว่า ผู้บริหารที่มีการใช้อิทธิพลแบบนุ่มนวลสูงจะมีค่าเฉลี่ยของตัวแปรความผูกพันสูงกว่ากลุ่มที่มีกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบนุ่มนวลต่ำและปานกลาง ส่วนในสมการที่ 2 พบว่า ในกลุ่มสูง มีค่าเฉลี่ยของกลุ่มสูงกว่าค่าเฉลี่ยรวม ดังนั้นสมการที่ 2 จึงสามารถจำแนกกลุ่มนี้ออกจากอีกสองกลุ่มได้ โดยในกลุ่มนี้จะมีค่าเฉลี่ยของตัวแปรการยอมตามและการต่อต้านสูง ในขณะที่

ในกลุ่มปานกลางมีค่าเฉลี่ยของกลุ่มต่ำสุด ซึ่งในกลุ่มนี้จะมีค่าเฉลี่ยของตัวแปรการยอมรับตามและการต่อต้านของผู้ได้บังคับบัญชาต่ำกว่ากลุ่มที่มีการใช้อิทธิพลแบบนุ่มนวลต่ำและสูง

สมมติฐานที่ 5 ผู้บริหารที่มีฐานอำนาจในตำแหน่งและใช้กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบแข็งต่างกันจะมีความผูกพัน การยอมรับและการต่อต้านของผู้ได้บังคับบัญชาต่างกัน

สมมติฐานนั้นเป็นการทดสอบเพื่อดูว่าถ้าผู้บริหารมีฐานอำนาจในตำแหน่งต่างกันและมีการใช้กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบแข็งต่างกัน จะมีผลต่อสัมพันธภาพของผู้ได้บังคับบัญชากับผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งจากการวิเคราะห์ความแปรปรวนตัวแปรพหุนาม พบว่ามีจำนวน 848 กรณี เข้าสู่กระบวนการวิเคราะห์ ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตาราง 19

ตาราง 19 แสดงค่าเฉลี่ย (ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน) และผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนตัวแปรพหุนามของตัวแปรฐานอำนาจในตำแหน่งและกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบแข็ง

ตัวแปรอิสระ		HTA									ค่าเฉลี่ยรวม		
		ต่ำ			ปานกลาง			สูง					
ตัวแปร	ระดับ	COM	COP	RES	COM	COP	RES	COM	COP	RES	COM	COP	RES
		POSP	ต่ำ	3.435 (.459)	2.431 (.477)	1.820 (.413)	3.434 (.366)	2.693 (.446)	1.163 (.533)	3.244 (.406)	2.883 (.462)	1.533 (.610)	3.371
ปานกลาง	3.638 (.372)		2.389 (.372)	1.838 (.414)	3.760 (.380)	2.502 (.439)	1.975 (.452)	3.649 (.436)	2.849 (.476)	1.227 (.500)	3.682	2.580	2.013
สูง	3.782 (.569)		2.314 (.490)	1.750 (.448)	3.854 (.477)	2.466 (.438)	1.808 (.427)	3.880 (.443)	2.716 (.537)	2.192 (.719)	3.839	2.499	1.917
ค่าเฉลี่ยรวม		3.618	2.378	1.803	3.638	2.554	1.982	3.591	2.816	1.317			
แหล่งความแปรปรวน		เกนซ์			ค่าสถิติ			Multivariate F test					
POSP	Pillais							.14037	21.08465**				
	Hotellings							.16307	22.72074**				
	Wilks							.85972	21.90252**				
HTA	Pillais							.14862	22.42314**				
	Hotellings							.17199	23.96351**				
	Wilks							.85239	23.19322**				
RTA X HTA	Pillais							.03354	2.40026**				
	Hotellings							.03446	2.39953**				
	Wilks							.96638	2.40110**				

จากตาราง 19 พบว่า ผลหลักและปฏิสัมพันธ์มีนัยสำคัญทางสถิติ ผู้วิจัยจึงวิเคราะห์การจำแนกกลุ่มเฉพาะปฏิสัมพันธ์เพื่อดูว่าตัวแปรใดเป็นตัวแปรสำคัญในการทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์และการจำแนกกลุ่มปฏิสัมพันธ์ ผลการวิเคราะห์การจำแนกกลุ่มจากปฏิสัมพันธ์ดังแสดงในตาราง 20

ตาราง 20 แสดงค่าน้ำหนักมาตรฐานของตัวแปรตาม และค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตามกับตัวแปรคาโนนิคอล จากผลการวิเคราะห์ปฏิสัมพันธ์ระหว่างฐานอำนาจในตำแหน่งกับกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบแข็ง

ตัวแปรตาม	W_s			R_c		
	Y_1	Y_2	Y_3	Y_1	Y_2	Y_3
COM	-.157	.919	.457	-.365	-.889	-.275
COP	-.673	-.547	.873	.036	.440	-.897
RES	1.174	.431	.165	.823	.134	-.551

จากตาราง 20 สามารถเขียนสมการที่ 1 ได้ $Y_1 = -.157COM - .673COP + 1.174RES$ จากสมการจะเห็นว่าค่าน้ำหนักมาตรฐานของตัวแปรการต่อต้านของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความมากที่สุด รองลงไปได้แก่การยอมตามและความผูกพันของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยสัดส่วนค่าน้ำหนักของ $COM : COP : RES = 1 : 4 : 7$ เมื่อพิจารณาค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตามกับตัวแปรคาโนนิคอล พบว่า ตัวแปรการต่อต้านของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสัมพันธ์สูงกว่าตัวแปรความผูกพันและการยอมตามของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างชัดเจน ดังนั้นตัวแปรการต่อต้านของผู้ใต้บังคับบัญชาจึงเป็นตัวแปรสำคัญในการจำแนกกลุ่มปฏิสัมพันธ์ในสมการที่ 1 ในขณะที่ตัวแปรการยอมตามของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นตัวแปรที่มีความสำคัญรองลงมา โดยทั้งสองตัวแปรมีทิศทางสัมพันธ์กับสมการจำแนกกลุ่มในลักษณะตรงข้ามกัน ส่วนตัวแปรความผูกพันของผู้ใต้บังคับบัญชามีค่าน้ำหนักต่ำมาก จึงไม่เป็นตัวแปรสำคัญในการจำแนกกลุ่ม ส่วนสมการที่ 2 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการจำแนกกลุ่มได้ $Y_2 = .915COM - .547COP + .413RES$ จะเห็นว่า ตัวแปรความผูกพันของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นตัวแปรที่มีความสำคัญในการทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์หรือจำแนกกลุ่มปฏิสัมพันธ์มากกว่าอีกสองตัวแปร เพราะมีค่าน้ำหนักมาตรฐานและค่าสหสัมพันธ์กับตัวแปรคาโนนิคอลอย่างชัดเจน ส่วนอีกสองตัวแปรสามารถจำแนกได้พอๆกัน ในขณะที่สมการที่ 3 เขียนสมการได้ $Y_3 = .457COM + .873COP + .165RES$ ซึ่งเป็นการจำแนกกลุ่มปฏิสัมพันธ์ในมิติที่แตกต่างจากสองมิติแรก พบว่า ตัวแปรการยอมตามของผู้ใต้บังคับบัญชามีค่าน้ำหนักมาตรฐานและค่าสหสัมพันธ์กับ

ตัวแปรคานิคอลสูงกว่าอีกสองตัวแปรอย่างชัดเจน ดังนั้นในมิตินี้ ตัวแปรการยอมตามของผู้ได้ บังคับบัญชาจึงเป็นตัวแปรสำคัญในการจำแนกกลุ่มปฏิสัมพันธ์

จากการวิเคราะห์การจำแนกกลุ่ม สามารถหาค่าเฉลี่ยของแต่ละสมการในแต่ละกลุ่ม และค่าเฉลี่ยรวม เพื่อดูว่าในแต่ละสมการสามารถจำแนกกลุ่มใดได้บ้าง ผลการวิเคราะห์ก็ได้ค่าสถิติ ดังแสดงในตาราง 21

ตาราง 21 แสดงค่าเฉลี่ยของสมการจำแนกกลุ่มในแต่ละกลุ่มและค่าเฉลี่ยรวม จากปฏิสัมพันธ์ ระหว่างตัวแปรฐานอำนาจในตำแหน่งกับกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบแข็ง

กลุ่ม	\bar{Y}_1	\bar{Y}_2	\bar{Y}_3
POSP ต่ำ			
1. HTA ต่ำ	-576	6.022	8.910
2. HTA ปานกลาง	-162	6.002	9.523
3. HTA สูง	.495	5.685	9.806
POSP ปานกลาง			
4. HTA ต่ำ	-551	6.524	9.052
5. HTA ปานกลาง	-440	6.768	9.444
6. HTA สูง	-321	6.331	10.072
POSP สูง			
7. HTA ต่ำ	-698	6.847	9.034
8. HTA ปานกลาง	-812	6.869	9.420
9. HTA สูง	-291	6.956	10.052
ค่าเฉลี่ยรวม	-373	6.445	9.479

จากผลการคำนวณค่าเฉลี่ยของสมการจำแนกกลุ่ม พิจารณาสมการที่ 1 จะเห็นว่า ในกลุ่ม 2, 3, 6 และ 9 มีค่าเฉลี่ยของกลุ่มสูงกว่าค่าเฉลี่ยรวมอย่างชัดเจน ในขณะที่กลุ่มอื่นๆมีค่าเฉลี่ยต่ำกว่า ดังนั้นสามารถกล่าวได้ว่า ในสมการที่ 1 นี้ สามารถจำแนกกลุ่ม 2, 3, 6 และ 9 ออกจากกลุ่มอื่นๆได้ โดยตัวแปรการต่อต้านของผู้ได้บังคับบัญชาเป็นตัวแปรที่สามารถจำแนกกลุ่มเหล่านี้ออกจากกันได้ดีกว่าอีกสองตัวแปร โดยเฉพาะ ในกลุ่ม 3 ,6, และ 9 จะเห็นว่า ไม่ว่าผู้บริหาร

ตาราง 22 (ต่อ)

ตัวแปรอิสระ		STA									ค่าเฉลี่ยรวม			
		ต่ำ			ปานกลาง			สูง						
POSP	ปาน	3.575	2.526	1.970	3.663	2.529	1.926	3.820	2.568	2.057	3.686	2.541	1.984	
	กลาง	(.415)	(.417)	(.501)	(.392)	(.448)	(.460)	(.335)	(.511)	(.453)				
	สูง	3.416	2.272	1.732	3.806	2.512	1.941	3.918	2.638	2.032				3.713
	(.506)	(.412)	(.484)	(.487)	(.528)	(.540)	(.467)	(.510)	(.719)					
ค่าเฉลี่ยรวม	3.434	2.462	1.930	3.630	2.553	1.968	3.790	2.616	2.051					
แหล่งความแปรปรวน		เกนท์			ค่าสถิติ			Multivariate F test						
		Pillais			.09191			13.45560**						
POSP			Hotellings			.10111			14.08742**					
			Wilks			.9.0813			13.77174**					
			Pillais			.08290			12.07974**					
STA			Hotellings			.09006			12.54777**					
			Wilks			.91725			12.31395**					
			Pillais			.01897			1.33490					
RTA X STA			Hotellings			.01919			1.32612					
			Wilks			.98110			1.33574					

ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนตัวแปรพหุนาม พบว่าปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรฐานอำนาจในตำแหน่งและกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบนุ่มนวลไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งแสดงว่า ไม่ว่าผู้บริหารจะมีฐานอำนาจในตำแหน่งในระดับใด เมื่อใช้ร่วมกับกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบนุ่มนวลแล้ว ไม่มีปฏิสัมพันธ์ที่ส่งผลต่อสัมพันธภาพของผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ผลการวิเคราะห์พบว่า ผลหลักมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งสองตัวแปร ผู้วิจัยจึงวิเคราะห์การจำแนกกลุ่มเพื่อดูว่าตัวแปรใดที่ทำให้เกิดความแตกต่างระหว่างกลุ่ม ผลการวิเคราะห์ ดังแสดงในตาราง 23

ตาราง 23 แสดงค่าน้ำหนักมาตรฐาน และค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตามกับตัวแปรคาโนนิกอล จากการวิเคราะห์ผลหลักของฐานอำนาจในตำแหน่งกับกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบนุ่มนวล

ตัวแปรอิสระ	ตัวแปรตาม	W_s	R_c
POSP	COM	.968	.987
	COP	-.190	-.331
	RES	.055	-.338
STA	COM	.954	-.792
	COP	.359	-.400
	RES	.343	-.297

ผลการวิเคราะห์การจำแนกกลุ่ม พบว่า การวิเคราะห์ผลหลักของตัวแปรฐานอำนาจในตำแหน่งในสมการที่มีนัยสำคัญทางสถิติเพียงสมการเดียว โดยเขียนสมการได้ว่า $Y = .968COM - .190COP + .055RES$ ซึ่งจะเห็นว่าตัวแปรความผูกพันของผู้ใต้บังคับบัญชาเพียงตัวแปรเดียวที่ทำให้เกิดความแตกต่างระหว่างกลุ่ม ในขณะที่ผลการวิเคราะห์การจำแนกกลุ่มจากตัวแปรกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบนุ่มนวล ให้สมการจำแนกกลุ่มเพียงสมการเช่นเดียวกัน โดยสามารถเขียนสมการได้ว่า $Y = .954COM + .39COP + .343RES$ จากค่าน้ำหนักมาตรฐานพบว่า ตัวแปรความผูกพันของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นตัวแปรที่สำคัญที่สุดในการจำแนกกลุ่มหรือทำให้กลุ่มแตกต่างกันรองลงไปได้แก่ตัวแปรการยอมตามและการต่อต้านของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยสองตัวแปรนี้สามารถจำแนกกลุ่มได้ใกล้เคียงกัน (สัดส่วน COM : COP : RES = 3 : 1 : 1) โดยที่สามตัวแปรมีความสัมพันธ์กับสมการจำแนกกลุ่มไปในทิศทางเดียวกัน

จากผลการวิเคราะห์การจำแนกกลุ่ม สามารถคำนวณหาค่าเฉลี่ยของสมการในแต่ละกลุ่มเพื่อดูว่าสมการจำแนกกลุ่มสามารถจำแนกกลุ่มใดได้บ้าง ซึ่งผลการคำนวณ ดังแสดงในตาราง 24

ตาราง 24 แสดงค่าเฉลี่ยของสมการจำแนกกลุ่มในแต่ละกลุ่ม และค่าเฉลี่ยรวม จากผลหลักของตัวแปรฐานอำนาจในตำแหน่งและกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบนุ่มนวล

กลุ่ม		\bar{Y}
POSP	ต่ำ	7.154
	ปานกลาง	7.710
	สูง	7.787
ค่าเฉลี่ยรวม		7.550
STA	ต่ำ	10.878
	ปานกลาง	11.415
	สูง	11.879
ค่าเฉลี่ยรวม		11.391

จากตาราง 24 จะเห็นว่า ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยของสมการจำแนกกลุ่มจากตัวแปรฐานอำนาจในตำแหน่ง กลุ่มผู้บริหารที่มีฐานอำนาจในตำแหน่งระดับปานกลางและระดับสูง มีค่าเฉลี่ยของกลุ่มสูงกว่าค่าเฉลี่ยรวม ดังนั้นสมการจำแนกกลุ่มจึงสามารถจำแนกกลุ่มผู้บริหารที่มีฐานอำนาจในตำแหน่งระดับปานกลางและสูง ออกจากกลุ่มผู้บริหารที่มีฐานอำนาจในตำแหน่งต่ำได้ โดยตัวแปรความผูกพันของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นตัวแปรสำคัญในการจำแนกกลุ่ม หรือกล่าวได้ว่า กลุ่มผู้บริหารที่มีฐานอำนาจในตำแหน่งในระดับปานกลางและสูงจะมีค่าเฉลี่ยของตัวแปรความผูกพันของผู้ใต้บังคับบัญชาสูงกว่ากลุ่มผู้บริหารที่มีฐานอำนาจในตำแหน่งในระดับต่ำ และค่าเฉลี่ยของตัวแปรความผูกพันของผู้ใต้บังคับบัญชาสูงสุดในกลุ่มผู้บริหารที่มีฐานอำนาจในตำแหน่งสูง ส่วนค่าเฉลี่ยของสมการจำแนกกลุ่มจากตัวแปรกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบนุ่มนวล พบว่า ในกลุ่มผู้บริหารที่มีการใช้กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบนุ่มนวลในระดับปานกลางและระดับสูง จะมีค่าเฉลี่ยสูงกว่ากลุ่มที่มีการใช้อิทธิพลแบบนุ่มนวลในระดับต่ำ โดยตัวแปรความผูกพันของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นตัวแปรสำคัญที่สุดที่ทำให้กลุ่มแตกต่างกัน ซึ่งจากค่าเฉลี่ยของกลุ่มพบว่ากลุ่มที่มีการใช้อิทธิพลแบบนุ่มนวลในระดับสูงจะมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ซึ่งในกลุ่มนี้จะมีค่าเฉลี่ยของตัวแปรความผูกพันของผู้ใต้บังคับบัญชาสูงสุด และมีค่าเฉลี่ยต่ำในกลุ่มที่มีการใช้กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบนุ่มนวลในระดับต่ำ

สมมติฐานที่ 7 ผู้บริหารโรงเรียนที่มีฐานอำนาจในตำแหน่งและใช้กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบมีเหตุมีผลต่างกันจะมีความผูกพันการยอมรับ และการต่อต้านของผู้ใต้บังคับบัญชาต่างกัน

สมมติฐานนี้เป็นการศึกษาผลหลักและปฏิสัมพันธ์ระหว่างฐานอำนาจในตำแหน่งกับกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบมีเหตุมีผลที่มีต่อสัมพันธภาพของผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้บริหารโรงเรียน ผลการวิเคราะห์พบว่า มีจำนวนกรณีเข้ากระบวนการวิเคราะห์ 848 กรณี ซึ่งผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนตัวแปรพหุนาม มีรายละเอียดดังแสดงในตาราง 25

ตาราง 25 แสดงค่าเฉลี่ย (ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน) ของตัวแปรตาม และผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนตัวแปรพหุนามของตัวแปรฐานอำนาจในตำแหน่งและกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบมีเหตุมีผล

ตัวแปรอิสระ		RTA									ค่าเฉลี่ยรวม		
		ต่ำ			ปานกลาง			สูง			COM	COP	RES
POSP	ต่ำ	COM 3.405 (.397)	COP 2.566 (.457)	RES 2.991 (.425)	COM 3.437 (.413)	COP 2.528 (.521)	RES 1.987 (.601)	COM 3.352 (.477)	COP 2.870 (.416)	RES 1.422 (.605)	COM 3.398	COP 2.655	RES 2.133
	ปานกลาง	3.631 (.344)	2.441 (.362)	1.903 (.431)	3.691 (.409)	2.503 (.432)	1.927 (.454)	3.747 (.415)	2.740 (.558)	2.192 (.502)	3.689	2.561	2.007
	สูง	3.816 (.500)	2.278 (.340)	1.600 (.469)	3.829 (.429)	2.564 (.372)	1.936 (.405)	3.887 (.529)	2.627 (.599)	2.142 (.746)	3.844	2.489	1.892
	ค่าเฉลี่ยรวม	3.617	2.428	1.831	3.652	2.532	1.950	3.662	2.746	2.252			
แหล่งความแปรปรวน		เกณฑ์			ค่าสถิติ			Multivariate F test					
POSP		Pillais			.13262			19.83744**					
		Hotellings			.15261			21.26421**					
		Wilks			.86750			20.55080**					
STA		Pillais			.09941			15.61505**					
		Hotellings			.11170			15.56330**					
		Wilks			.89946			15.18022**					
RTA X STA		Pillais			.02522			1.77808*					
		Hotellings			.02554			1.77869*					
		Wilks			.97474			1.77892*					

ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนตัวแปรพหุนาม พบว่า ผลหลักและปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรฐานอำนาจในตำแหน่งกับกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบมีเหตุมีผลมีนัยสำคัญทางสถิติ ผู้วิจัยจึงทำการวิเคราะห์การจำแนกกลุ่มเฉพาะปฏิสัมพันธ์เพื่อหาตัวแปรสำคัญที่ทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์หรือจำแนกกลุ่มปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรฐานอำนาจในตำแหน่งกับกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบมีเหตุมีผล ผลการวิเคราะห์การจำแนกกลุ่ม ได้สมการจำแนกกลุ่มเพียงสมการเดียว โดยมีค่าสถิติดังแสดงในตาราง 26

ตาราง 26 แสดงค่าน้ำหนักมาตรฐาน และค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตามกับตัวแปรคาโนนิคอลลจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างฐานอำนาจในตำแหน่งกับกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบมีเหตุมีผล

ตัวแปรตาม	W_s	R_c
COM	.006	-.239
COP	.569	-.900
RES	.549	-.891

จากตาราง 26 สามารถเขียนสมการจำแนกกลุ่มได้ $Y = .006COM + .569COP + .549RES$ จะเห็นว่าค่าน้ำหนักมาตรฐานของตัวแปรการยอมตามและการต่อต้านของผู้ใต้บังคับบัญชามีค่าสูงใกล้เคียงกัน ในขณะที่ค่าน้ำหนักมาตรฐานของตัวแปรความผูกพันมีค่าต่ำมาก และเมื่อพิจารณาค่าสหสัมพันธ์กับตัวแปรคาโนนิคอลล พบว่า การยอมตามและการต่อต้านมีค่าสูงใกล้เคียงกัน และทั้งสองมีความสัมพันธ์กับตัวแปรคาโนนิคอลลไปในทิศทางเดียวกัน โดยทั้งสองตัวแปรจะมีค่าเฉลี่ยเพิ่มหรือลดไปในทิศทางเดียวกัน จึงกล่าวได้ว่า ตัวแปรการยอมตามและการต่อต้านของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นตัวแปรสำคัญในการทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรฐานอำนาจในตำแหน่งกับกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบมีเหตุมีผล และตัวแปรตามทั้งสองเป็นตัวแปรที่สามารถจำแนกกลุ่มได้ดีพอๆกัน

จากการวิเคราะห์การจำแนกกลุ่ม สามารถคำนวณหาค่าเฉลี่ยของสมการจำแนกกลุ่มในแต่ละกลุ่มและค่าเฉลี่ยรวม เพื่อพิจารณาว่าสมการจำแนกกลุ่มสามารถจำแนกกลุ่มใดได้บ้าง โดยผลการคำนวณ ดังแสดงในตาราง 27

ตาราง 27 แสดงค่าเฉลี่ยของสมการจำแนกกลุ่มในแต่ละกลุ่มและค่าเฉลี่ยรวม จากปฏิสัมพันธ์ระหว่างฐานอำนาจในตำแหน่งกับกลวิธีการอิทธิพลแบบมีเหตุมีผล

กลุ่ม	\bar{Y}
POSP ต่ำ	
1. RTA ต่ำ	5.271
2. RTA ปานกลาง	5.221
3. RTA สูง	6.095
POSP ปานกลาง	
4. RTA ต่ำ	5.030
5. RTA ปานกลาง	5.132
6. RTA สูง	5.699
POSP สูง	
7. RTA ต่ำ	4.511
8. RTA ปานกลาง	5.215
9. RTA สูง	5.512
ค่าเฉลี่ยรวม	5.298

จากตาราง 27 พบว่ากลุ่ม 3, 6, และ 9 มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าค่าเฉลี่ยรวม ในขณะที่กลุ่มอื่นๆ มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่า ดังนั้นกล่าวได้ว่า สมการจำแนกกลุ่มสามารถจำแนกกลุ่ม 3, 6 และ 9 ออกจากกลุ่มอื่นได้ โดยตัวแปรการยอมรับและการต่อต้านของผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถจำแนกกลุ่มได้พอๆกัน โดยจะเห็นว่า ไม่ว่าผู้บริหารจะมีฐานอำนาจในตำแหน่งในระดับใด ถ้ามีการใช้กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบมีเหตุมีผลสูง จะมีการยอมรับและการต่อต้านของผู้ใต้บังคับบัญชาสูงกว่ากลุ่มอื่นๆ และมีค่าเฉลี่ยของทั้งสองตัวแปรสูงสุดในกลุ่มที่มีฐานอำนาจในตำแหน่งสูงและมีการใช้กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบมีเหตุมีผลสูง (กลุ่ม 3) ในขณะที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ในกลุ่มที่มีฐานอำนาจในตำแหน่งสูงและมีการใช้กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบมีเหตุมีผลต่ำ (กลุ่ม 7)

สมมุติฐานที่ 8 ผู้บริหารที่มีอำนาจส่วนบุคคลและใช้กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบแข็งต่างกันจะมีความผูกพัน การยอมตาม และการต่อต้านของผู้ใต้บังคับบัญชาต่างกัน

สมมุติฐานนี้เป็นการศึกษาผลหลักและปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรฐานอำนาจส่วนบุคคลและตัวแปรกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบแข็งที่มีต่อสัมพันธภาพของผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนตัวแปรพหุนาม พบว่ามีกรณีเข้ากระบวนการวิเคราะห์ 849 กรณี ค่าสถิติที่ได้จากการวิเคราะห์ดังแสดงในตาราง 28

ตาราง 28 แสดงค่าเฉลี่ย (ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน) ของตัวแปรตาม และผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนตัวแปรพหุนามของตัวแปรฐานอำนาจส่วนบุคคลและกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบแข็ง

ตัวแปรอิสระ		HTA									ค่าเฉลี่ยรวม		
		ต่ำ			ปานกลาง			สูง					
PERP	ต่ำ	COM	COP	RES	COM	COP	RES	COM	COP	RES	COM	COP	RES
				3.437 (.364)	2.458 (.465)	2.907 (.441)	3.371 (.339)	2.657 (.395)	2.219 (.540)	3.349 (.451)	2.954 (.382)	2.600 (.537)	3.398
	ปานกลาง	3.536 (.439)	2.446 (.348)	1.869 (.360)	3.666 (.405)	2.616 (.430)	1.991 (.453)	3.652 (.447)	2.782 (.520)	2.166 (.594)	3.689	2.561	2.007
	สูง	3.867 (.479)	2.213 (.499)	1.613 (.435)	3.927 (.404)	2.393 (.467)	1.820 (.426)	3.905 (.464)	2.727 (.533)	2.215 (.538)	3.844	2.489	1.892
ค่าเฉลี่ยรวม		3.613	2.372	2.129	3.655	2.555	2.010	3.635	2.821	2.252			
แหล่งความแปรปรวน		เกณฑ์			ค่าสถิติ			Multivariate F test					
PERP		Pillais			.19879			30.86463**					
		Hotellings			.24133			33.66496**					
		Wilks			.80364			32.26319**					
HTA		Pillais			.16546			25.22294**					
		Hotellings			.19768			27.57627**					
		Wilks			.83476			26.39866**					
PERP X HTA		Pillais			.02568			1.81300*					
		Hotellings			.02616			1.82375*					
		Wilks			.97442			1.81895*					

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าผลหลักทั้งสองตัวแปรและปฏิสัมพันธ์ระหว่างฐานอำนาจส่วนบุคคลกับกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบแข็งมีนัยสำคัญทางสถิติ ผู้วิจัยจึงวิเคราะห์การจำแนกกลุ่มเฉพาะปฏิสัมพันธ์เพื่อหาตัวแปรสำคัญที่ทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์และจำแนกกลุ่มปฏิสัมพันธ์ ผลการวิเคราะห์การจำแนกกลุ่ม ได้สมการจำแนกกลุ่มหนึ่งสมการ โดยมีค่าสถิติจากการวิเคราะห์ข้อมูลดังแสดงในตาราง 29

ตาราง 29 แสดงค่าน้ำหนักมาตรฐาน และค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตามกับตัวแปรคาโนนิคอลลจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างฐานอำนาจส่วนบุคคลกับกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบแข็ง

ตัวแปรตาม	W_s	R_c
COM	-.336	.538
COP	-.085	-.478
RES	.912	-.942

จากตาราง 29 สามารถเขียนสมการจำแนกกลุ่มได้ $Y = -.336COM - .085COP + .912RES$ จากสมการจำแนกกลุ่มจะเห็นว่า ค่าน้ำหนักมาตรฐานของตัวแปรการต่อต้านของผู้ได้บังคับบัญชาสูงกว่าตัวแปรความผูกพันและการยอมตามของผู้ได้บังคับบัญชาอย่างชัดเจน โดยตัวแปรความผูกพันของผู้ได้บังคับบัญชามีค่าน้ำหนักรองลงมา ส่วนตัวแปรการยอมตามของผู้ได้บังคับบัญชามีค่าน้ำหนักต่ำมาก โดยสัดส่วนของ $COM : COP : RES = 4 : 1 : 11$ และเมื่อพิจารณาค่าสหสัมพันธ์กับตัวแปรคาโนนิคอล พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรการต่อต้านกับตัวแปรคาโนนิคอลมีค่าสูงมาก ตัวแปรความผูกพันกับการต่อต้านของผู้ได้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์กับตัวแปรคาโนนิคอลในทิศทางตรงข้ามกัน ซึ่งจะทำให้ค่าเฉลี่ยของทั้งสองมีค่าตรงข้ามกัน โดยตัวแปรใดตัวแปรหนึ่งมีค่าเพิ่มขึ้นอีกตัวแปรหนึ่งจะมีค่าลดลง จากค่าน้ำหนักสามารถกล่าวได้ว่า ตัวแปรการต่อต้านของผู้ได้บังคับบัญชาเป็นตัวแปรสำคัญที่สุด ที่ทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระทั้งสองตัวแปร ส่วนตัวแปรความผูกพันของผู้ได้บังคับบัญชาไม่ได้เป็นตัวแปรสำคัญมากนักในการจำแนกกลุ่มเมื่อเทียบกับตัวแปรการต่อต้านของผู้ได้บังคับบัญชา ส่วนตัวแปรการยอมตามไม่ได้เป็นตัวแปรสำคัญในการจำแนกกลุ่ม

จากการวิเคราะห์การจำแนกกลุ่ม สามารถคำนวณหาค่าเฉลี่ยของสมการจำแนกกลุ่มในแต่ละกลุ่มหาค่าเฉลี่ยรวม เพื่อดูว่า สมการจำแนกกลุ่มสามารถจำแนกกลุ่มใดได้บ้าง ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตาราง 30

ตาราง 30 แสดงค่าเฉลี่ยของสมการจำแนกกลุ่มในแต่ละกลุ่ม และค่าเฉลี่ยรวม จากปฏิสัมพันธ์ของตัวแปรฐานอำนาจส่วนบุคคลกับกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบแข็ง

กลุ่ม	\bar{Y}
PERP ต่ำ	
1. HTA ต่ำ	.032
2. HTA ปานกลาง	.922
3. HTA สูง	1.622
PERP ปานกลาง	
4. HTA ต่ำ	.185
5. HTA ปานกลาง	.276
6. HTA สูง	.749
PERP สูง	
7. HTA ต่ำ	-.510
8. HTA ปานกลาง	2.08
9. HTA สูง	.484
ค่าเฉลี่ยรวม	.432

จากตารางพบว่า สมการจำแนกกลุ่มสามารถจำแนกกลุ่ม 2, 3, 6 และ 9 ออกจากกลุ่มอื่นๆได้ โดยกลุ่มเหล่านี้มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าค่าเฉลี่ยรวมอย่างชัดเจน โดยตัวแปรที่สามารถแยกกลุ่มเหล่านี้ออกจากกลุ่มอื่นๆได้ คือตัวแปรการต่อต้านของผู้ใต้บังคับบัญชา หรือกล่าวได้ว่า กลุ่มเหล่านี้แตกต่างจากกลุ่มอื่นๆเพราะมีค่าเฉลี่ยของตัวแปรการต่อต้านของผู้ใต้บังคับบัญชาสูงกว่ากลุ่มอื่นๆ ซึ่งจากค่าเฉลี่ยของกลุ่มพบว่าในกลุ่มที่ผู้บริหารมีฐานอำนาจส่วนบุคคลสูงและมีการใช้กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบแข็งสูงจะมีค่าเฉลี่ยของกลุ่มสูงสุด ซึ่งในกลุ่มนี้มีค่าเฉลี่ยของตัวแปรการต่อต้านของผู้ใต้บังคับบัญชาสูงสุด ในขณะที่ค่าเฉลี่ยของตัวแปรความผูกพันของผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีค่า

ต่ำ ในขณะที่กลุ่มผู้บริหารที่มีฐานอำนาจส่วนบุคคลสูงและมีการใช้กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบแข็งต่ำ มีค่าเฉลี่ยของตัวแปรความผูกพันของผู้ใต้บังคับบัญชาสูงและมีค่าเฉลี่ยของตัวแปรการต่อต้านของผู้ใต้บังคับบัญชาต่ำสุด

สมมติฐานที่ 9 ผู้บริหารโรงเรียนที่มีฐานอำนาจส่วนบุคคลต่างกันและมีกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบนุ่มนวลต่างกันจะมีความผูกพัน การยอมรับและการต่อต้านของผู้ใต้บังคับบัญชาต่างกัน

สมมติฐานนี้เป็นการศึกษาผลหลักและปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรฐานอำนาจส่วนบุคคลกับกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบนุ่มนวลที่มีต่อสัมพันธภาพของผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้บริหารโรงเรียน ในการวิเคราะห์มีจำนวนกรณีเข้าสู่กระบวนการวิเคราะห์ 489 กรณี ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนตัวแปรพหุนาม ได้ค่าสถิติต่างๆ ดังแสดงในตาราง 31

ตาราง 31 แสดงค่าเฉลี่ย (ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน) ของตัวแปรตาม และผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนตัวแปรพหุนาม ของตัวแปรฐานอำนาจส่วนบุคคลกับกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบนุ่มนวล

ตัวแปรอิสระ		STA									ค่าเฉลี่ยรวม		
		ต่ำ			ปานกลาง			สูง					
	ต่ำ	COM	COP	RES	COM	COP	RES	COM	COP	RES	COM	COP	RES
PERP	ต่ำ	3.292 (.331)	2.685 (.500)	1.480 (.201)	3.397 (.336)	2.586 (.431)	1.412 (.175)	3.678 (.409)	2.611 (.376)	1.486 (.175)	3.456	2.626	1.459
	ปานกลาง	3.511 (.479)	2.452 (.374)	1.368 (.150)	3.644 (.415)	2.643 (.427)	1.399 (.167)	3.692 (.379)	2.708 (.503)	1.441 (.180)	3.616	2.601	1.403
	สูง	3.778 (.485)	2.311 (.485)	1.290 (.207)	3.829 (.466)	2.360 (.552)	1.353 (.207)	3.990 (.397)	2.533 (.525)	1.382 (.199)	3.866	2.401	1.342
ค่าเฉลี่ยรวม		3.527	2.482	1.379	3.623	2.529	1.388	3.787	2.617	1.436			
แหล่งความแปรปรวน		เกณฑ์			ค่าสถิติ			Multivariate F test					
		Pillais			.13921			20.92293**					
PERP		Hotellings			.15841			22.09789**					
		Wilks			.86211			21.51052**					

ตาราง 31 (ต่อ)

แหล่งความแปรปรวน	เกณฑ์	ค่าสถิติ	Multivariate F test
STA	Pillais	.08289	12.09264**
	Hotellings	.09018	12.57983**
	Wilks	.91720	12.33643**
PERP X STA	Pillais	.03657	2.51930**
	Hotellings	.03708	2.58502**
	Wilks	.96385	2.58964**

ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนตัวแปรพหุนามพบว่า ผลหลักและปฏิสัมพันธ์ระหว่างฐานอำนาจส่วนบุคคลกับกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบนุ่มนวลมีนัยสำคัญทางสถิติ ผู้วิจัยจึงวิเคราะห์การจำแนกกลุ่มเฉพาะปฏิสัมพันธ์ เพื่อหาตัวแปรสำคัญในการทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์หรือจำแนกกลุ่มปฏิสัมพันธ์ ผลการวิเคราะห์พบว่าได้สมการจำแนกกลุ่ม 3 สมการ โดยค่าสถิติที่ได้จากการวิเคราะห์ ดังแสดงในตาราง 32

ตาราง 32 แสดงค่าน้ำหนักมาตรฐานของตัวแปรตาม และค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตามกับตัวแปรคาโนนิคอล จากปฏิสัมพันธ์ระหว่างฐานอำนาจส่วนบุคคลกับกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบนุ่มนวล

ตัวแปรตาม	W_s			R_c		
	Y_1	Y_2	Y_3	Y_1	Y_2	Y_3
COM	-.158	.509	-.885	-.281	.283	-.917
COP	1.018	-.567	-.488	.988	.108	-.114
RES	-.087	1.224	.405	.575	.749	.329

จากตาราง 32 สามารถเขียนสมการจำแนกกลุ่มได้ว่า $Y_1 = -.158COM + 1.018COP - .087RES$ จากสมการจะเห็นว่าตัวแปรการยอมตามเป็นตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักมาตรฐานสูงกว่าอีกสองตัวแปรอย่างชัดเจน (COM : COP : RES = 2 : 11 : 1) และเมื่อพิจารณาค่าสหสัมพันธ์กับตัว

แปรคาโนนิคอลพบว่ามีค่าสูงสุด ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า ตัวแปรการยอมตามของผู้ได้บังคับบัญชา เป็นตัวแปรสำคัญในการเกิดปฏิสัมพันธ์และจำแนกกลุ่มในมิตินี้ ส่วนสมการที่ 2 ที่เป็นการจำแนกกลุ่มในอีกมิติหนึ่ง สามารถเขียนได้ว่า $Y_2 = .509COM - .567COP + 1.224RES$ จากสมการที่ 2 จะเห็นว่า ตัวแปรการต่อต้านของผู้ได้บังคับบัญชาเป็นตัวแปรสำคัญในการจำแนกกลุ่มปฏิสัมพันธ์ในมิตินี้ เพราะมีค่าน้ำหนักมาตรฐานและค่าสหสัมพันธ์กับตัวแปรคาโนนิคอลสูงกว่าอีกสองตัวแปรอย่างชัดเจน ส่วนตัวแปรความผูกพันและการยอมตามของผู้ได้บังคับบัญชาสามารถจำแนกกลุ่มได้พอๆกัน และในสมการที่ 3 ซึ่งเป็นอีกมิติหนึ่งในการจำแนกกลุ่มปฏิสัมพันธ์ สามารถเขียนสมการจำแนกกลุ่มได้ว่า $Y_3 = -.885COM -.488COP + .405RES$ จากสมการจำแนกกลุ่มที่ 3 ตัวแปรความผูกพันมีค่าน้ำหนักมาตรฐานสูงกว่าอีกสองตัวแปรและเมื่อพิจารณาค่าสหสัมพันธ์กับตัวแปรคาโนนิคอล จะเห็นว่ามีค่าสูงกว่าอีกสองตัวแปรอย่างชัดเจน ดังนั้นในมิตินี้ตัวแปรความผูกพันของผู้ได้บังคับบัญชาจึงเป็นตัวแปรสำคัญในการจำแนกกลุ่มปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรฐานอำนาจส่วนบุคคลกับกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบนุ่มนวล

จากการวิเคราะห์การจำแนกกลุ่ม สามารถคำนวณหาค่าเฉลี่ยของสมการจำแนกกลุ่มในแต่ละกลุ่ม และค่าเฉลี่ยรวม เพื่อดูว่า ในแต่ละสมการสามารถจำแนกกลุ่มใดได้บ้าง ผลการคำนวณ ดังแสดงในตาราง 33

ตาราง 33 แสดงค่าเฉลี่ยของสมการจำแนกกลุ่มในแต่ละกลุ่ม และค่าเฉลี่ยรวม จากปฏิสัมพันธ์ระหว่างฐานอำนาจส่วนบุคคลกับกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบนุ่มนวล

กลุ่ม	\bar{Y}_1	\bar{Y}_2	\bar{Y}_3
PERP ต่ำ			
1. STA ต่ำ	3.829	10.728	-6.583
2. STA ปานกลาง	3.604	10.519	-6.860
3. STA สูง	3.516	11.331	-7.326
PERP ปานกลาง			
4. STA ต่ำ	3.292	10.529	-7.063
5. STA ปานกลาง	3.639	10.670	-7.479
6. STA สูง	3.740	10.932	-7.556

ตาราง 33 (ต่อ)

กลุ่ม	\bar{Y}_1	\bar{Y}_2	\bar{Y}_3
PERP สูง			
7 STA ต่ำ	2.922	10.507	-7.665
8. STA ปานกลาง	2.976	10.932	-7.685
9. STA สูง	3.276	11.117	-8.146
ค่าเฉลี่ยรวม	3.421	10.807	-7.374

จากตาราง 33 พิจารณาสมการจำแนกกลุ่มที่ 1 จะเห็นว่ากลุ่ม 1, 2, 3, 5 และ 6 มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าค่าเฉลี่ยรวมชัดเจน ซึ่งสูงกว่าค่าเฉลี่ยของกลุ่มอื่นๆ โดยตัวแปรการยอมรับตามของผู้ได้บังคับบัญชาเป็นตัวแปรจำแนกกลุ่มได้ดีกว่าตัวแปรความผูกพันและการต่อต้านของผู้ได้บังคับบัญชา โดยจะเห็นว่า ไม่ว่าผู้บริหารจะมีกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบนุ่มนวลในระดับใด ถ้าหากมีฐานอำนาจส่วนบุคคลในระดับต่ำแล้ว จะมีการยอมรับตามของผู้ได้บังคับบัญชาสูง (กลุ่ม 1, 2 และ 3) และการยอมรับตามของผู้ได้บังคับบัญชาจะมีค่าเฉลี่ยสูงอีก เมื่อผู้บริหารมีฐานอำนาจส่วนบุคคลในระดับปานกลางแต่มีการใช้อิทธิพลแบบนุ่มนวลในระดับปานกลางและสูง (กลุ่ม 5 และ 6) ส่วนกลุ่มอื่นๆ จะมีการยอมรับตามของผู้ได้บังคับบัญชาต่ำ ส่วนสมการที่ 2 สามารถจำแนกกลุ่ม 3, 6, 8 และ 9 ออกจากกลุ่มอื่นๆได้ โดยตัวแปรการต่อต้านของผู้ได้บังคับบัญชาสามารถจำแนกกลุ่มได้ดีกว่าอีกสองตัวแปร เมื่อพิจารณาค่าสหสัมพันธ์กับตัวแปรคาโนนิกอล พบว่าทั้งสามตัวแปรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับตัวแปรคาโนนิกอล แสดงว่า ค่าเฉลี่ยของตัวแปรทั้งสามมีทิศทางเพิ่มหรือลดไปในทิศทางเดียวกัน ในขณะที่สมการจำแนกกลุ่มที่ 3 ซึ่งเป็นการจำแนกกลุ่มในอีกมิติหนึ่ง สามารถจำแนกกลุ่ม 5, 6, 7, 8 และ 9 ออกจากกลุ่มอื่นๆได้ โดยตัวแปรความผูกพันของผู้ได้บังคับบัญชาเป็นตัวแปรที่สามารถจำแนกกลุ่มได้ดีกว่าอีกสองตัวแปร โดยตัวแปรความผูกพันและการยอมรับตามของผู้ได้บังคับบัญชาจะมีค่าเฉลี่ยเพิ่มหรือลดไปในทิศทางเดียวกันและตรงข้ามกับค่าเฉลี่ยของการต่อต้านของผู้ได้บังคับบัญชา

สมมติฐานที่ 10 ผู้บริหารโรงเรียนที่มีฐานอำนาจส่วนบุคคลและมีการใช้กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบมีเหตุมีผลต่างกันจะมีความผูกพัน การยอมรับตาม และการต่อต้านของผู้ได้บังคับบัญชาต่างกัน

สมมติฐานนี้เป็นการศึกษาผลหลักและปฏิสัมพันธ์ระหว่างฐานอำนาจส่วนบุคคลกับกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบมีเหตุมีผลที่มีต่อสัมพันธภาพของผู้ได้บังคับบัญชากับผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งผลการวิเคราะห์มีจำนวนกรณีเข้ากระบวนการวิเคราะห์ 849 กรณี และผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนตัวแปรพหุนาม ได้ค่าสถิติดังแสดงในตาราง 34

ตาราง 34 แสดงค่าเฉลี่ย (ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน) ของตัวแปรตาม และผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนตัวแปรพหุนาม ของตัวแปรฐานอำนาจส่วนบุคคลกับกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบมีเหตุมีผล

ตัวแปรอิสระ		RTA									ค่าเฉลี่ยรวม		
		ต่ำ			ปานกลาง			สูง					
		COM	COP	RES	COM	COP	RES	COM	COP	RES	COM	COP	RES
PERP	ต่ำ	3.437 (.349)	2.553 (.445)	2.020 (.477)	3.397 (.326)	2.586 (.436)	2.125 (.554)	3.279 (.484)	2.953 (.407)	2.595 (.563)	3.371	2.697	2.307
	ปานกลาง	3.519 (.409)	2.495 (.385)	1.885 (.375)	3.643 (.434)	2.784 (.428)	1.933 (.425)	3.681 (.443)	2.848 (.512)	2.253 (.600)	3.614	2.709	2.024
	สูง	3.932 (.419)	2.224 (.485)	1.616 (.473)	3.866 (.426)	2.429 (.442)	1.858 (.404)	3.939 (.475)	2.569 (.603)	2.041 (.649)	3.812	2.407	1.838
ค่าเฉลี่ยรวม		3.629	2.424	1.840	3.635	2.587	1.972	3.633	2.790	2.296			
แหล่งความแปรปรวน		เกณฑ์			ค่าสถิติ			Multivariate F test					
		Pillais			.20722			32.32560**					
PERP		Hotellings			.25613			35.72957**					
		Wilks			.79463			34.02482**					
		Pillais			.10603			15.65698**					
RTA		Hotellings			.11859			16.54348**					
		Wilks			.89397			16.10042**					
		Pillais			.02372			1.67374					
PERP X RTA		Hotellings			.02412			1.68151					
		Wilks			.97637			1.67808					

ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนตัวแปรพหุนาม พบว่า ปฏิสัมพันธ์ระหว่างฐานอำนาจส่วนบุคคลกับกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบมีเหตุมีผลไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งแสดงว่าไม่มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสองตัวแปรนี้ที่ส่งผลต่อสัมพันธภาพของผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ผลการวิเคราะห์ผลหลัก พบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติ ผู้วิจัยจึงวิเคราะห์การจำแนกกลุ่ม เพื่อดูว่าตัวแปรใดเป็นตัวแปรสำคัญในการจำแนกกลุ่มหรือทำให้เกิดความแตกต่างระหว่างกลุ่ม ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตาราง 35

ตาราง 35 แสดงค่าน้ำหนักมาตรฐานของตัวแปรตาม และค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตามกับตัวแปรคาโนนิคอล จากผลหลักของตัวแปรฐานอำนาจส่วนบุคคลและกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบมีเหตุมีผล

ตัวแปรอิสระ	ตัวแปรตาม	W_s		R_c	
		Y_1	Y_2	Y_1	Y_2
PERP	COM	.883	-.090	.914	.020
	COP	-.216	1.147	-.459	.516
	RES	-.248	-1.080	-.563	-.380
RTA			Y		Y
	COM		.223		-.006
	COP		.316		-.767
	RERS		.804		-.941

จากผลการวิเคราะห์การจำแนกกลุ่มในตาราง 35 พบว่า ผลการวิเคราะห์จากตัวแปรฐานอำนาจส่วนบุคคล ให้สมการจำแนกกลุ่ม 2 สมการ โดยสามารถเขียนสมการแรกได้ว่า $Y_1 = .883COM - .216COP - .248RES$ จากค่าน้ำหนักมาตรฐานของสมการจำแนกกลุ่ม จะเห็นว่า ตัวแปรความผูกพันของผู้ใต้บังคับบัญชามีค่าน้ำหนักมาตรฐานสูง ในขณะที่ตัวแปรการยอมตามและการต่อต้านของผู้ใต้บังคับบัญชามีค่าค่อนข้างต่ำ ดังนั้นในมิตินี้ตัวแปรความผูกพันของผู้ใต้บังคับบัญชาจึงเป็นตัวแปรสำคัญในการจำแนกกลุ่ม หรือทำให้เกิดความแตกต่างระหว่างกลุ่ม และสามารถเขียนสมการจำแนกกลุ่มที่ 2 ได้ว่า $Y_2 = .090COM + 1.147COP - 1.080RES$ ในมิตินี้พบว่า ตัวแปรการยอมตามและการต่อต้านของผู้ใต้บังคับบัญชามีค่าน้ำหนักมาตรฐานสูงพอๆกัน

ในขณะที่ตัวแปรความผูกพันของผู้ได้บังคับบัญชามีค่าน้ำหนักมาตรฐานต่ำมาก ดังนั้นมิตินี้ ตัวแปรการยอมตามและการต่อต้านของผู้ได้บังคับบัญชาจึงเป็นตัวแปรสำคัญในการทำให้เกิดความแตกต่างระหว่างกลุ่ม ส่วนผลการวิเคราะห์จากผลหลักของตัวแปรกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบมีเหตุมีผล ให้สมการจำแนกกลุ่มเพียงสมการเดียว โดยสามารถเขียนสมการได้ว่า $Y = .223COM + .316COP + .804RES$ เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักมาตรฐานจะเห็นว่า ตัวแปรการต่อต้านของผู้ได้บังคับบัญชามีค่าน้ำหนักมาตรฐานสูงกว่าอีกสองตัวแปรอย่างชัดเจน โดยตัวแปรการยอมตามของผู้ได้บังคับบัญชามีค่าน้ำหนักรองลงมา ส่วนตัวแปรความผูกพันมีค่าน้ำหนักมาตรฐานต่ำ ดังนั้นตัวแปรการต่อต้านของผู้ได้บังคับบัญชาจึงเป็นตัวแปรสำคัญที่ทำให้เกิดความแตกต่างระหว่างกลุ่มมากที่สุด รองลงมาได้แก่การยอมตามของผู้ได้บังคับบัญชา

จากการวิเคราะห์การจำแนกกลุ่มสามารถคำนวณหาค่าเฉลี่ยของสมการจำแนกกลุ่มในแต่ละกลุ่ม และค่าเฉลี่ยรวม เพื่อดูว่าสมการจำแนกกลุ่มสามารถจำแนกกลุ่มได้บ้าง ผลการคำนวณดังแสดงในตาราง 36

ตาราง 36 แสดงค่าเฉลี่ยของสมการจำแนกกลุ่มในแต่ละกลุ่ม และค่าเฉลี่ยรวม จากผลหลักของตัวแปรฐานอำนาจส่วนบุคคลและกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบมีเหตุมีผล

กลุ่ม		\bar{Y}_1	\bar{Y}_2
PERP	ต่ำ	4.302	.989
	ปานกลาง	4.917	1.574
	สูง	5.542	1.185
ค่าเฉลี่ยรวม		4.920	1.249
กลุ่ม		\bar{Y}	
RTA	ต่ำ	6.514	
	ปานกลาง	6.838	
	สูง	7.492	
ค่าเฉลี่ยรวม		6.948	

จากตาราง 36 พิจารณาสมการจำแนกกลุ่มที่ 1 จากผลหลักตัวแปรฐานอำนาจส่วนบุคคล พบว่ากลุ่มผู้บริหารที่มีฐานอำนาจส่วนบุคคลสูงมีค่าเฉลี่ยของสมการสูงกว่าค่าเฉลี่ยรวม แสดงว่า ในสมการจำแนกกลุ่มที่ 1 สามารถจำแนกกลุ่มนี้ออกจากอีกสองกลุ่มได้ โดยตัวแปรความผูกพันของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นตัวแปรที่ทำให้เกิดความแตกต่างระหว่างกลุ่ม หรือกล่าวได้ว่า กลุ่มผู้บริหารที่มีฐานอำนาจส่วนบุคคลสูง จะรับรู้ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความผูกพันสูงกว่าผู้บริหารที่มีฐานอำนาจส่วนบุคคลในระดับต่ำและปานกลาง เมื่อพิจารณาในสมการที่ 2 พบว่า กลุ่มผู้บริหารที่มีฐานอำนาจส่วนบุคคลในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยของสมการจำแนกกลุ่มสูงกว่าค่าเฉลี่ยรวม ซึ่งในมิตินี้ สมการจำแนกกลุ่มสามารถจำแนกกลุ่มผู้บริหารที่มีฐานอำนาจส่วนบุคคลออกจากอีกสองกลุ่มได้ โดยในกลุ่มผู้บริหารที่มีฐานอำนาจส่วนบุคคลในระดับปานกลางจะรับรู้ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีการยอมตามสูงที่สุด เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของสมการจำแนกกลุ่มจากตัวแปรกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบมีเหตุผล พบว่า กลุ่มผู้บริหารที่มีการใช้กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบมีเหตุผลในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยของกลุ่มสูงกว่าค่าเฉลี่ยรวมอย่างชัดเจน ซึ่งแสดงว่า สมการจำแนกกลุ่มสามารถจำแนกกลุ่มนี้ออกจากอีกสองกลุ่มได้ โดยตัวแปรการต่อต้านของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นตัวแปรสำคัญในการจำแนกกลุ่ม โดยสามารถกล่าวได้ว่า ในกลุ่มผู้บริหารที่มีการใช้อิทธิพลแบบมีเหตุผลในระดับสูงจะมีการรับรู้ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีการต่อต้านสูงกว่ากลุ่มอื่นๆ

สมมติฐานที่ 11 ในสถานการณ์ไม่เอื้ออำนวยและมีการใช้กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบแข็งต่างกัน จะมีความผูกพัน การยอมตามและการต่อต้านของผู้ใต้บังคับบัญชาต่างกัน

สมมติฐานนี้เพื่อศึกษาดูว่า ในระดับสถานการณ์ที่ไม่เอื้ออำนวยต่างกันและมีการใช้กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบแข็งต่างกันจะส่งผลต่อสัมพันธภาพของผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผลการวิเคราะห์มีจำนวนกรณีเข้ากระบวนการวิเคราะห์ 849 กรณี ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนตัวแปรพหุนาม ได้ค่าสถิติดังแสดงในตาราง 37

ตาราง 37 แสดงค่าเฉลี่ย (ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน) ของตัวแปรตาม และผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนตัวแปรพหุนามของตัวแปรสถานการณ์ไม่เอื้ออำนวยกับกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบแข็ง

ตัวแปรอิสระ		HTA									ค่าเฉลี่ยรวม		
		ต่ำ			ปานกลาง			สูง					
SIT	ต่ำ	COM	COP	RES	COM	COP	RES	COM	COP	RES	COM	COP	RES
		3.657 (.513)	2.230 (.434)	1.704 (.404)	3.834 (.430)	2.351 (.459)	1.792 (.428)	3.800 (.436)	2.665 (.434)	2.047 (.547)	3.764	2.415	1.848
	ปานกลาง	3.546 (.419)	2.502 (.365)	1.858 (.385)	3.641 (.456)	2.613 (.394)	1.030 (.448)	3.707 (.544)	2.648 (.472)	2.155 (.623)	3.631	2.587	2.014
		3.507 (.588)	2.597 (.413)	2.014 (.435)	3.574 (.388)	2.686 (.447)	2.143 (.644)	3.632 (.458)	2.954 (.518)	2.432 (.644)	3.571	2.746	1.196
ค่าเฉลี่ยรวม		3.750	2.443	1.859	3.683	2.550	1.988	3.713	2.756	2.211			
แหล่งความแปรปรวน				เกณฑ์				ค่าสถิติ			Multivariate F test		
				Pillais				.09456			13.87870**		
PERP				Hotellings				.104505			14.51487**		
				Wilks				.90561			14.19699**		
				Pillais				.11439			16.96547**		
RTA				Hotellings				.12819			17.88200**		
				Wilks				.88602			17.42390**		
				Pillais				.01973			1.39015		
PERP X RTA				Hotellings				.01996			1.39189		
				Wilks				.98035			1.39127		

จากตาราง 37 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนตัวแปรพหุนาม พบว่าปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสถานการณ์ไม่เอื้ออำนวยกับตัวแปรกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบแข็งไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งแสดงว่าระดับสถานการณ์ไม่เอื้ออำนวยในโรงเรียนที่ต่างกัน และผู้บริหารมีการใช้กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบแข็งต่างกัน ไม่มีผลต่อความผูกพัน การยอมรับ และการต่อต้านของผู้ได้บังคับบัญชา ที่ทำให้แต่ละกลุ่มแตกต่างกันแต่พบว่า ผลการวิเคราะห์ผลหลักมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้ง

สองตัวแปร ผู้วิจัยจึงทำการวิเคราะห์การจำแนกกลุ่มในผลหลักเพื่อดูว่า ตัวแปรใดสามารถจำแนกกลุ่มได้บ้าง หรือทำให้เกิดความแตกต่างระหว่างกลุ่ม ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตาราง 38

ตาราง 38 แสดงค่าน้ำหนักมาตรฐาน และค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตามกับตัวแปรคาโนนิกอล จากการวิเคราะห์ผลหลักของตัวแปรสถานการณ์ไม่เอื้ออำนวยและกลวิธีการใช้สิทธิพลแบบแข็ง

ตัวแปรอิสระ	ตัวแปรตาม	W_s		R_c	
		Y		Y	
SIT	COM	-.292		.500	
	COP	.604		-.872	
	RES	.400		-.818	
		Y_1	Y_2	Y_1	Y_2
HTA	COM	.577	.857	-.326	.906
	COP	.474	-.469	-.734	-.555
	RES	.632	.089	-.734	-.411

จากผลการวิเคราะห์การจำแนกกลุ่มในตาราง 38 พบว่า จากผลหลักของตัวแปรสถานการณ์ไม่เอื้ออำนวย ให้สมการจำแนกกลุ่มที่มีนัยสำคัญทางสถิติหนึ่งสมการ โดยสามารถเขียนได้ว่า $Y = .292COM + .604COP + .400RES$ ซึ่งจะเห็นว่าตัวแปรการยอมตามของผู้ได้บังคับบัญชามีค่าน้ำหนักมาตรฐานมากที่สุด รองลงไปได้แก่การต่อต้านของผู้ได้บังคับบัญชา ในขณะที่ตัวแปรความผูกพันของผู้ได้บังคับบัญชามีค่าน้ำหนักมาตรฐานค่อนข้างต่ำ และเมื่อพิจารณาจากค่า สหสัมพันธ์กับตัวแปรคาโนนิกอล พบว่า การยอมตามและการต่อต้านมีทิศทางความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน แสดงว่า ทั้งสองตัวแปรนี้จะมีค่าเฉลี่ยเพิ่มหรือลดลงไปในทิศทางเดียวกัน ในขณะที่ผลหลักจากตัวแปรกลวิธีการใช้สิทธิพลแบบแข็งให้สมการจำแนกกลุ่มสองสมการ โดยสมการที่ 1 เขียนได้ว่า $Y_1 = .577COM + .474COP + .632RES$ จากค่าน้ำหนักมาตรฐาน พบว่า ค่าน้ำหนักมาตรฐานมีค่าใกล้เคียงกัน ตัวแปรการต่อต้านของผู้ได้บังคับบัญชามีค่าน้ำหนักมากกว่าตัวแปรความผูกพันและการยอมตามของผู้ได้บังคับบัญชาเล็กน้อยจากค่าสหสัมพันธ์ พบว่า ตัวแปรทั้งสามมีความสัมพันธ์กับตัวแปรคาโนนิกอลไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งหมายความว่า

ในมิตินี้ ทั้งสามตัวแปรจะมีค่าเฉลี่ยเพิ่มหรือลดลงไปในทิศทางเดียวกัน ส่วนสมการที่ 2 สามารถเขียนสมการได้ว่า $Y_2 = .857COM - .469COP + .089RES$ จากค่าน้ำหนักมาตรฐานของสมการจำแนกกลุ่มในมิตินี้ พบว่า ตัวแปรความผูกพันของผู้ได้บังคับบัญชามีค่าน้ำหนักมากที่สุด รองลงไปได้แก่การยอมรับของผู้ได้บังคับบัญชา ส่วนตัวแปรการต่อต้านของผู้ได้บังคับบัญชามีค่าน้ำหนักต่ำมาก ดังนั้นในมิตินี้การจำแนกกลุ่มตามสมการนี้ ตัวแปรความผูกพันของผู้ได้บังคับบัญชาเป็นตัวแปรสำคัญที่สุดในการจำแนกกลุ่มหรือทำให้เกิดความแตกต่างระหว่างกลุ่มมากที่สุด รองลงไปได้แก่การยอมรับของผู้ได้บังคับบัญชา โดยทั้งสองตัวแปรนี้มีความสัมพันธ์กับตัวแปรคาโนนิคอลในลักษณะตรงข้ามกัน ในขณะที่ตัวแปรการต่อต้านของผู้ได้บังคับบัญชาไม่ได้เป็นตัวแปรสำคัญในการจำแนกกลุ่ม

จากสมการจำแนกกลุ่ม สามารถคำนวณหาค่าเฉลี่ยของสมการจำแนกกลุ่มในแต่ละกลุ่มและค่าเฉลี่ยรวมได้ ทั้งนี้เพื่อดูว่าสมการจำแนกกลุ่มสามารถจำแนกกลุ่มได้บ้าง รายละเอียดดังแสดงในตาราง 39

ตาราง 39 แสดงค่าเฉลี่ยของสมการจำแนกกลุ่ม และค่าเฉลี่ยรวม จากการวิเคราะห์ผลหลักของตัวแปรสถานการณ์ไม่เอื้ออำนวยและกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบแข็ง

กลุ่ม		\bar{Y}	
SIT	ต่ำ	2.412	
	ปานกลาง	2.869	
	สูง	3.275	
ค่าเฉลี่ยรวม		2.852	
กลุ่ม		\bar{Y}_1	\bar{Y}_2
HTA	ต่ำ	9.774	4.764
	ปานกลาง	9.970	4.547
	สูง	10.517	4.423
ค่าเฉลี่ยรวม		10.087	4.578

จากตาราง 39 พบว่าในตัวแปรสถานการณ์ไม่เอื้ออำนวย ค่าเฉลี่ยของสมการจำแนกกลุ่มในกลุ่มปานกลางและกลุ่มสูง มีค่าสูงกว่าค่าเฉลี่ยรวม แสดงว่าในสมการนี้ สามารถจำแนกกลุ่มสูงและกลุ่มปานกลางออกจากกลุ่มต่ำได้ แสดงว่าในสถานการณ์ไม่เอื้ออำนวยในระดับปานกลางและระดับสูง จะทำให้ค่าเฉลี่ยของตัวแปรการต่อต้านและการยอมตามของผู้ได้บังคับบัญชาสูงกว่าสถานการณ์ไม่เอื้ออำนวยในระดับต่ำ ในขณะที่ค่าเฉลี่ยของสมการจำแนกกลุ่มในแต่ละกลุ่มที่ได้จากตัวแปรกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบแข็ง พบว่า ในสมการที่ 1 กลุ่มผู้บริหารที่มีการใช้กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบแข็งในระดับสูง จะเห็นว่าทำให้ค่าเฉลี่ยของตัวแปรการต่อต้านของผู้ได้บังคับบัญชาสูงกว่าการใช้กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบแข็งในระดับต่ำและปานกลาง แต่อย่างไรก็ตาม ข้อค้นพบนี้ค่อนข้างมีความซับซ้อน เพราะนอกจากจะทำให้การต่อต้านของผู้ได้บังคับบัญชาสูงแล้วยังมีแนวโน้มที่ทำให้ความผูกพันและการยอมตามสูงตามไปด้วย แต่การต่อต้านของผู้ได้บังคับบัญชาจะเป็นตัวแปรสำคัญที่สุดในมิตินี้ ส่วนสมการที่ 2 พบว่าในกลุ่มที่มีการใช้กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบแข็งในระดับต่ำ จะมีค่าเฉลี่ยของกลุ่มสูงกว่าค่าเฉลี่ยรวมเพียงกลุ่มเดียว ซึ่งแสดงว่าในสมการที่ 2 นี้ สามารถจำแนกกลุ่มที่มีกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบแข็งในระดับต่ำ ออกจากกลุ่มที่มีกลวิธีการใช้อิทธิพลในระดับปานกลางและสูงได้ โดยอธิบายได้ว่า ผู้บริหารที่มีกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบแข็งในระดับต่ำ จะรับรู้ว่าผู้ได้บังคับบัญชามีความผูกพันสูงกว่าการใช้อิทธิพลในระดับปานกลางและสูง ในขณะที่จะทำให้การยอมตามของผู้ได้บังคับบัญชาลดลง

สมมติฐานที่ 12 ระดับสถานการณ์ไม่เอื้ออำนวยและมีการใช้กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบนุ่มนวลต่างกันจะมีความผูกพัน การยอมตาม และการต่อต้านของผู้ได้บังคับบัญชาต่างกัน

สมมติฐานนี้ เป็นการศึกษาในกรณีที่ระดับสถานการณ์ไม่เอื้ออำนวยในโรงเรียนต่างกัน และมีการใช้กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบนุ่มนวลต่างกัน จะมีความผูกพัน การยอมตามและการต่อต้านของผู้ได้บังคับบัญชาต่างกัน ผลการวิเคราะห์พบว่า มีจำนวนกรณีเข้ากระบวนการวิเคราะห์ 849 กรณี และค่าสถิติที่ได้จากการวิเคราะห์ความแปรปรวนตัวแปรพหุนาม ดังแสดงในตาราง 40

ตาราง 40 แสดงค่าเฉลี่ย (ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน) ของตัวแปรตาม และผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนตัวแปรพหุนาม ของตัวแปรสถานการณ์ไม่เชื่ออำนาจและกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบนุ่มนวล

ตัวแปรอิสระ		STA									ค่าเฉลี่ยรวม		
		ต่ำ			ปานกลาง			สูง					
SIT	ต่ำ	COM	COP	RES	COM	COP	RES	COM	COP	RES	COM	COP	RES
			3.559	2.282	1.761	3.784	2.296	1.751	3.893	2.434	1.844	3.745	2.337
		(.481)	(.446)	(.471)	(.456)	(.464)	(.423)	(.444)	(.474)	(.452)			
	ปานกลาง	3.470	2.495	1.805	3.593	2.631	3.049	3.810	2.627	2.076	3.624	2.584	1.977
		(.457)	(.370)	(.448)	(.433)	(.368)	(.478)	(.463)	(.469)	(.522)			
	สูง	3.405	2.768	2.341	3.499	2.476	2.099	3.800	2.783	2.228	3.571	2.746	1.196
		(.446)	(.437)	(.542)	(.372)	(.519)	(.543)	(.325)	(.520)	(.649)			
ค่าเฉลี่ยรวม		3.478	2.515	1.969	3.625	2.468	1.966	3.834	2.615	2.049			
แหล่งความแปรปรวน		เกณฑ์						ค่าสถิติ			Multivariate F test		
		Pillais						.15137			22.90004**		
SIT		Hotellings						.17750			24.76096**		
		Wilks						.84897			23.83013**		
		Pillais						.12761			19.05990**		
STA		Hotellings						.14530			20.26985**		
		Wilks						.87279			19.66497**		
		Pillais						.02979			2.10652*		
SIT X STA		Hotellings						.03031			2.11326*		
		Wilks						.97040			2.11075*		

ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนตัวแปรพหุนาม พบว่าผลหลักและปฏิสัมพันธ์ระหว่างสถานการณ์ไม่เชื่ออำนาจกับกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบนุ่มนวลมีนัยสำคัญทางสถิติ ผู้วิจัยจึงทำการวิเคราะห์การจำแนกกลุ่มเฉพาะปฏิสัมพันธ์ เพื่อหาตัวแปรที่ทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์หรือเป็นตัวแปรที่สามารถจำแนกกลุ่มปฏิสัมพันธ์ได้ ซึ่งผลการวิเคราะห์การจำแนกกลุ่มได้สมการจำแนกกลุ่มที่มีนัยสำคัญทางสถิติเพียงสมการเดียว โดยค่าสถิติที่ได้จากผลการวิเคราะห์การจำแนกกลุ่ม ดังแสดงในตาราง 41

ตาราง 41 แสดงค่าน้ำหนักมาตรฐานของตัวแปรตาม และค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตามกับตัวแปรคาโนนิคอลล จากปฏิสัมพันธ์ระหว่างสถานการณ์ไม่เอื้ออำนวยกับกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบนุ่มนวล

ตัวแปรตาม	W_s	R_c
COM	.401	.125
COP	-.209	.389
RES	1.137	.907

ผลการวิเคราะห์การจำแนกกลุ่มพบว่า ค่าน้ำหนักมาตรฐานของตัวแปรการต่อต้านของผู้ได้บังคับบัญชา มีค่าสูงกว่าตัวแปรความผูกพันและการยอมตามอย่างชัดเจน โดยอัตราส่วนระหว่าง COM : COP : RES = 2 : 1 : 5 จากค่าน้ำหนักมาตรฐานจึงกล่าวได้ว่าตัวแปรการต่อต้านเป็นตัวแปรสำคัญที่สุดในการจำแนกกลุ่มที่เกิดจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสถานการณ์ไม่เอื้ออำนวยกับตัวแปรกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบนุ่มนวล รองลงไปได้แก่ตัวแปรความผูกพันของผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งเมื่อพิจารณาค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตามกับตัวแปรคาโนนิคอลพบว่าทั้งสองตัวแปรมีความสัมพันธ์กับตัวแปรไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งแสดงว่าทั้งสองตัวแปรจะมีค่าเฉลี่ยเพิ่มหรือลดลงไปในทิศทางเดียวกัน

จากการวิเคราะห์การจำแนกกลุ่มสามารถหาค่าเฉลี่ยสมการจำแนกกลุ่มในแต่ละกลุ่มและค่าเฉลี่ยรวม เพื่อพิจารณาว่าสมการจำแนกกลุ่มสามารถจำแนกกลุ่มได้บ้าง ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตาราง 42

ตาราง 42 แสดงค่าเฉลี่ยของสมการจำแนกกลุ่มในแต่ละกลุ่ม และค่าเฉลี่ยรวม จากปฏิสัมพันธ์ระหว่างสถานการณ์ไม่เอื้ออำนวยกับกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบนุ่มนวล

กลุ่ม	\bar{Y}
SIT ต่ำ	
1. STA ต่ำ	6.185
2. STA ปานกลาง	5.067
3. STA สูง	6.609

ตาราง 42 (ต่อ)

กลุ่ม	\bar{Y}
SIT ปานกลาง	
4. STA ต่ำ	6.284
5. STA ปานกลาง	6.703
6. STA สูง	6.966
SIT สูง	
7. STA ต่ำ	7.120
8. STA ปานกลาง	6.677
9. STA สูง	7.226
ค่าเฉลี่ยรวม	6.537

จากตาราง 42 จะเห็นว่า กลุ่ม 3, 5, 6, 7, 8 และ 9 มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าค่าเฉลี่ยรวม ในขณะที่กลุ่ม 1, 2 และ 4 มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าค่าเฉลี่ยรวม ดังนั้น กล่าวได้ว่า สมการจำแนกกลุ่มสามารถจำแนกกลุ่ม 3, 5, 6, 7, 8 และ 9 ออกจากกลุ่ม 1, 2, และ 4 ได้ โดยตัวแปรการต่อต้านของผู้ได้บังคับบัญชาเป็นตัวแปรที่สามารถจำแนกกลุ่มเหล่านี้ออกจากกันได้ดีกว่าตัวแปรความผูกพันและการยอมตามของผู้ได้บังคับบัญชา โดยในกลุ่ม 3, 5, 6, 7, 8 และ 9 มีค่าเฉลี่ยของตัวแปรการต่อต้านสูงกว่ากลุ่มอื่นๆ ซึ่งจะเห็นได้ว่า ในสถานการณ์ไม่เอื้ออำนวยในระดับสูง ไม่ว่าจะผู้บริหารจะใช้กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบนุ่มนวลในระดับใดก็จะมี การต่อต้านในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยของตัวแปรการต่อต้านสูงสุดในสถานการณ์ไม่เอื้ออำนวยสูงและมีการใช้กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบนุ่มนวลในระดับสูง (กลุ่ม 9) และมีค่าเฉลี่ยต่ำสุดในกลุ่มสถานการณ์ไม่เอื้ออำนวยในระดับต่ำและมีการใช้กลวิธีการใช้อิทธิพลในระดับปานกลาง (กลุ่ม 3) ในขณะที่ตัวแปรความผูกพันของผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นตัวแปรสำคัญในการจำแนกกลุ่มรองจากการต่อต้านของผู้ได้บังคับบัญชาก็จะมีค่าเฉลี่ยเพิ่มขึ้นหรือลดลงตามตัวแปรการต่อต้านของผู้ได้บังคับบัญชา

สมมติฐานที่ 13 ระดับสถานการณ์ไม่เอื้ออำนวยและมีการใช้กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบมีเหตุมีผลต่างกันจะมีความผูกพัน การยอมตาม และการต่อต้านของผู้ได้บังคับบัญชาต่างกัน

สมมติฐานนี้เป็นการศึกษาในกรณีที่สถานการณ์ไม่เอื้ออำนวยในโรงเรียนมีระดับต่างกัน และผู้บริหารมีการใช้กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบมีเหตุมีผลต่างกันจะมีความผูกพัน การยอมตามและ

การต่อต้านของผู้ได้บังคับบัญชาแตกต่างกัน ซึ่งผลการวิเคราะห์พบว่า มีกรณีเข้ากระบวนการวิเคราะห์ 848 กรณี ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนตัวแปรพหุนามดังแสดงในตาราง 43

ตาราง 43 แสดงค่าเฉลี่ย (ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน) ของตัวแปรตาม และผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนตัวแปรพหุนาม ของตัวแปรสถานการณ์ไม่เอื้ออำนวยกับกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบมีเหตุมีผล

ตัวแปรอิสระ		RTA									ค่าเฉลี่ยรวม		
		ต่ำ			ปานกลาง			สูง					
		COM	COP	RES	COM	COP	RES	COM	COP	RES	COM	COP	RES
SIT	ต่ำ	3.620 (.497)	2.261 (.433)	1.763 (.434)	3.780 (.413)	2.364 (.446)	1.762 (.423)	3.890 (.536)	2.421 (.545)	1.883 (.526)	3.763	2.349	1.803
	ปานกลาง	3.588 (.384)	2.524 (.423)	1.857 (.435)	3.593 (.433)	2.569 (.347)	2.011 (.435)	3.800 (.463)	2.710 (.478)	2.206 (.598)	3.652	2.601	2.025
	สูง	3.444 (.446)	2.719 (.375)	2.139 (.438)	3.678 (.372)	2.678 (.482)	2.088 (.549)	3.568 (.325)	2.910 (.540)	2.437 (.659)	3.563	2.769	2.221
ค่าเฉลี่ยรวม		3.551	2.501	1.919	3.676	2.537	1.954	3.753	2.680	2.175			
แหล่งความแปรปรวน		เกณฑ์			ค่าสถิติ			Multivariate F test					
SIT		Pillais			.08749			12.79304**					
		Hotellings			.09494			13.24376**					
		Wilks			.91292			13.01859**					
RTA		Pillais			.08325			12.14621**					
		Hotellings			.08999			12.55299**					
		Wilks			.91711			12.34978**					
SIT X STA		Pillais			.03199			2.26342**					
		Hotellings			.03260			2.27274**					
		Wilks			.96822			2.26911**					

ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนตัวแปรพหุนาม พบว่า ผลหลักและปฏิสัมพันธ์ระหว่างสถานการณ์ไม่เอื้ออำนวยและกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบมีเหตุมีผลมีนัยสำคัญทางสถิติ ผู้วิจัยจึงทำการวิเคราะห์การจำแนกกลุ่มเฉพาะปฏิสัมพันธ์ ผลการวิเคราะห์ได้สมการจำแนกกลุ่มหนึ่งสมการ โดยค่าสถิติที่ได้จากการวิเคราะห์ดังแสดงในตาราง 44

ตาราง 44 แสดงค่าน้ำหนักมาตรฐานของตัวแปรตามและค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรตามกับตัวแปร
 คาโนนิคอล จากปฏิสัมพันธ์ระหว่างสถานการณ์ไม่เอื้ออำนวยกับกลวิธีการใช้สิทธิพลแบบมี
 เหตุมีผล

ตัวแปรตาม	W_s	R_c
COM	-.798	-.907
COP	-.190	.219
RES	.514	.618

จากตาราง 44 สามารถเขียนสมการจำแนกกลุ่มได้ว่า $Y = -.798COM -.190COP + .514RES$ จากสมการจำแนกกลุ่ม จะเห็นว่าค่าน้ำหนักมาตรฐานของตัวแปรความผูกพันของผู้ได้
 บังคับบัญชา มีค่าสูงสุด รองลงมาได้แก่การต่อต้านและการยอมตามของผู้ได้บังคับบัญชา จากค่า
 น้ำหนักมาตรฐานสามารถกล่าวได้ว่า ตัวแปรความผูกพันของผู้ได้บังคับบัญชาเป็นตัวแปรสำคัญ
 ในการทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์และจำแนกกลุ่มปฏิสัมพันธ์มากที่สุด รองลงไปได้แก่ตัวแปรการต่อต้าน
 ของผู้ได้บังคับบัญชา ขณะที่การยอมตามมีค่าน้ำหนักมาตรฐานและค่าสหสัมพันธ์ต่ำมาก เมื่อ
 เทียบกับอีกสองตัวแปร เมื่อพิจารณาค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตามกับตัวแปรคาโนนิคอลพบ
 ว่า ตัวแปรความผูกพันของผู้ได้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กับตัวแปรคาโนนิคอลในทางลบ ใน
 ขณะที่ตัวแปรการต่อต้านของผู้ได้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์ในทางบวก ดังนั้นทั้งสองตัวแปรนี้
 จะมีค่าเฉลี่ยในทางกลับกัน โดยเมื่อตัวแปรตัวหนึ่งมีค่าเพิ่มขึ้น อีกตัวแปรหนึ่งจะมีค่าลดลง

จากการวิเคราะห์การจำแนกกลุ่มสามารถหาค่าเฉลี่ยของสมการจำแนกกลุ่มในแต่ละกลุ่ม
 และค่าเฉลี่ยรวม เพื่อพิจารณาว่าสมการจำแนกกลุ่มสามารถจำแนกกลุ่มได้บ้าง ผลการวิเคราะห์
 ดังแสดงในตาราง 45

ตาราง 45 แสดงค่าเฉลี่ยของสมการจำแนกกลุ่มในแต่ละกลุ่ม และค่าเฉลี่ยรวม จากปฏิสัมพันธ์ระหว่างสถานการณ์ไม่เอื้ออำนวยกับกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบมีเหตุมีผล

กลุ่ม	\bar{Y}
SIT ต่ำ	
1. RTA ต่ำ	-4.684
2. RTA ปานกลาง	-5.051
3. RTA สูง	-5.966
SIT ปานกลาง	
4. RTA ต่ำ	-5.502
5. RTA ปานกลาง	-5.329
6. RTA สูง	-5.598
SIT สูง	
7. RTA ต่ำ	-5.037
8. RTA ปานกลาง	-5.488
9. RTA สูง	-5.031
ค่าเฉลี่ยรวม	-5.031

จากตาราง 45 พบว่ากลุ่ม 3, 4, 5, 6 และ 8 มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าค่าเฉลี่ยรวม ในขณะที่กลุ่มอื่นๆ มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าค่าเฉลี่ยรวม จึงกล่าวได้ว่า สมการจำแนกกลุ่มสามารถจำแนกกลุ่ม 3, 4, 5, 6 และ 8 ออกจากกลุ่มอื่นๆได้ โดยตัวแปรความผูกพันเป็นตัวแปรจำแนกกลุ่มได้ดีที่สุด ในขณะที่ตัวแปรการต่อต้านของผู้ได้บังคับบัญชาเป็นตัวแปรจำแนกได้รองลงมา หรืออาจกล่าวได้ว่า ตัวแปรที่ทำให้กลุ่มเหล่านี้มีความแตกต่างกันมากที่สุดคือตัวแปรความผูกพันของผู้ได้บังคับบัญชา ส่วนตัวแปรการต่อต้านของผู้ได้บังคับบัญชาทำให้แตกต่างกันรองลงมา ซึ่งกลุ่มที่มีค่าเฉลี่ยของตัวแปรความผูกพันของผู้ได้บังคับบัญชาสูงในขณะที่ค่าเฉลี่ยของตัวแปรการต่อต้านของผู้ได้บังคับบัญชาต่ำ ได้แก่กลุ่มที่รับรู้ว่ามีสถานการณ์ไม่เอื้ออำนวยในระดับต่ำและมีการใช้กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบมีเหตุมีผลในระดับสูง

วิเคราะห์เพิ่มเติม

ในส่วนนี้เป็นการวิเคราะห์ความแปรปรวนตัวแปรพหุนามนอกเหนือจากสมมติฐานเดิม แต่เป็นการวิเคราะห์ที่ยังอยู่ในกรอบการวิจัย ซึ่งในการวิเคราะห์นั้นเป็นการวิเคราะห์ความแปรปรวนตัวแปรพหุนาม โดยมีเพศของผู้บริหารเป็นตัวแปรอิสระและฐานอำนาจของผู้บริหารกับพฤติกรรมการใช้สิทธิพลเป็นตัวแปรตาม กรณีนี้ เดิมผู้วิจัยต้องการวิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น (LISREL) แต่เนื่องจากว่าตัวแปรเพศมีความสัมพันธ์กับตัวแปรอื่นๆ ต่ำมากและไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ผู้วิจัยจึงมิได้นำเข้ากระบวนการวิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น แต่นำมาวิเคราะห์ในลักษณะเปรียบเทียบด้วยการนำมาวิเคราะห์ความแปรปรวนตัวแปรพหุนามแทน โดยรายละเอียดของการวิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นนั้น ผู้วิจัยได้นำเสนอในตอนต่อไป ส่วนผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนตัวแปรพหุนาม เพิ่มเติมมีรายละเอียดดังนี้

ในการทดสอบเพิ่มเติมนี้ ผู้วิจัยได้รับมาจากสมมติฐานที่ 15 โดยนำมาตั้งสมมติฐานใหม่ได้ 2 สมมติฐาน คือ

- 1) ผู้บริหารโรงเรียนที่มีเพศต่างกัน มีฐานอำนาจในตำแหน่งและฐานอำนาจส่วนบุคคลต่างกัน
- 2) ผู้บริหารโรงเรียนที่มีเพศต่างกันจะมีกลวิธีการใช้สิทธิพลแบบแข็ง แบบนุ่มนวล และแบบมีเหตุมีผลต่างกัน

โดยผลการวิเคราะห์มีดังนี้

การทดสอบกรณีเพศผู้บริหารต่างกันจะมีฐานอำนาจในตำแหน่ง และฐานอำนาจส่วนบุคคลต่างกันหรือไม่ ในการวิเคราะห์มีกรณีเข้ากระบวนการวิเคราะห์ 851 กรณี ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนตัวแปรพหุนาม ได้ค่าสถิติดังแสดงในตาราง 46

ตาราง 46 แสดงค่าเฉลี่ย (ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน) ของตัวแปรฐานอำนาจในตำแหน่งและตัวแปรฐานอำนาจส่วนบุคคล โดยแบ่งตามเพศของผู้บริหารโรงเรียน และผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนตัวแปรพหุนาม

เพศ (SEX)			
หญิง		ชาย	
POSP	PERP	POSP	PERP
3.448	3.832	3.404	3.717
(.364)	(.369)	(.372)	(.471)

ตาราง 46 (ต่อ)

เกณฑ์	ค่าสถิติ	Multivariate F test
Pillais	.00500	2.13232
Hotellings	.00503	2.13232
Wilks	.99500	2.13232

ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนพหุคูณ พบว่า ผู้บริหารที่มีเพศต่างกันมีฐานอำนาจในตำแหน่งและฐานอำนาจส่วนบุคคลไม่แตกต่างกัน ซึ่งแสดงว่า เพศของผู้บริหารไม่ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนรับรู้ถึงการมีฐานอำนาจในตำแหน่งและฐานอำนาจส่วนบุคคลแตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์กรณีผู้บริหารมีเพศต่างกันจะมีกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบแข็ง กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบนุ่มนวล และกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบมีเหตุผลต่างกัน ผลการวิเคราะห์พบว่า มีกรณีเข้ากระบวนการวิเคราะห์ 852 กรณี ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนตัวแปรพหุนามได้ค่าสถิติดังแสดงในตาราง 47

ตาราง 47 แสดงค่าเฉลี่ย (ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน) ของตัวแปรกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบแข็ง กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบนุ่มนวล และกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบมีเหตุมีผล โดยแบ่งตามเพศของผู้บริหารโรงเรียน และผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนตัวแปรพหุนาม

เพศ (SEX)					
หญิง			ชาย		
HTA	STA	RTA	HTA	STA	RTA
2.669	3.579	2.511	2.615	3.539	2.502
(.584)	(.411)	(.599)	(.532)	(.344)	(.498)
เกณฑ์	ค่าสถิติ		Multivariate F test		
Pillais	.00147		.41535		
Hotellings	.00147		.41535		
Wilks	.99853		.41535		

ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนพหุนาม พบว่าผู้บริหารที่มีเพศต่างกันมีกลวิธีการใช้อธิ
ผลแบบแข็ง กลวิธีการใช้อธิพิลแบบนุ่มนวล และกลวิธีการใช้อธิพิลแบบมีเหตุมีผลไม่แตกต่าง
กัน แสดงว่าผู้บริหารเพศหญิงหรือเพศชาย มีพฤติกรรมการใช้อธิพิลแบบต่างๆ ไม่ต่างกัน

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น (Linear Structural Relationship Model)

การวิเคราะห์ข้อมูลในตอนนี้ เป็นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นหรือการวิเคราะห์แบบลิสเรล (Linear Structural Relationship Model : LISREL) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์เพื่อหาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวแปรในตัวแบบการวิเคราะห์ ด้วยการหาขนาดอิทธิพลที่ปรากฏในความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น แล้วนำผลลัพธ์ของค่าอิทธิพลระหว่างตัวแปรมาสร้างเป็นรูปแบบแสดงทิศทางและขนาดของอิทธิพลที่ได้จากการวิเคราะห์ โดยมีรายละเอียดดังนี้

3.1 ขั้นตอนการวิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น

หลักการวิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น คือ การตรวจสอบความกลมกลืนระหว่างตัวแบบ (Model) ความสัมพันธ์โครงสร้างตามทฤษฎีหรือตามสมมติฐานการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยการเปรียบเทียบเมทริกซ์ความแปรปรวน - ความแปรปรวนร่วมเป็นตัวเกณฑ์ในการวินิจฉัย

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้โปรแกรม SPSS 7.51 with AMOS for Window 95 ซึ่งเป็นโปรแกรมที่เอื้อต่อการวิเคราะห์มากเพราะไม่ต้องเตรียมเมทริกซ์สหสัมพันธ์หรือเมทริกซ์ความแปรปรวนร่วมระหว่างตัวแปร เพียงแต่ใช้ข้อมูลดิบที่ได้จากแบบวัดที่เตรียมไว้ในโปรแกรม SPSS 7.51 for Window 95 โปรแกรมก็จะคำนวณค่าต่าง ๆ ที่ใช้ในการวิเคราะห์เองโดยอัตโนมัติ

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นในครั้งนี้ผู้วิจัยใช้หลักการวิเคราะห์อิทธิพล (Path analysis) โดยตัวแปรที่นำมาศึกษาเป็นตัวแปรสังเกตได้ (Observed variables) ในรูปแบบความสัมพันธ์ทางเดียว (Recursive model) โดยตัวแปรที่นำมาศึกษาความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นประกอบด้วยตัวแปรภายนอก (Exogenous variables) ซึ่งเป็นตัวแปรที่ไม่สามารถอธิบายได้จากตัวแปรอื่นในตัวแบบการวิเคราะห์ และตัวแปรภายใน (Endogenous variables) เป็นตัวแปรที่ต้องการได้รับการอธิบายจากตัวแปรจากตัวแบบ ซึ่งตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ มีดังนี้

ตัวแปรภายนอก ได้แก่

1. แรงจูงใจใฝ่อำนาจ (nPOW)
2. ความเชื่ออำนาจในตน (LOC)
3. พรหมวิหารสี่ (FOD)
4. เพศ (SEX)
5. สถานการณ์ไม่เอื้ออำนวย (SIT)

ตัวแปรภายใน ได้แก่

1. ฐานอำนาจในตำแหน่ง (POSP)
2. ฐานอำนาจส่วนบุคคล (PERP)
3. กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบแข็ง (HTA)
4. กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบนุ่มนวล (STA)
5. กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบมีเหตุมีผล (RTA)
6. ความผูกพันของผู้ใต้บังคับบัญชา (COM)
7. การยอมตามของผู้ใต้บังคับบัญชา (COP)
8. การต่อต้านของผู้ใต้บังคับบัญชา (RES)

สัญลักษณ์ที่ปรากฏในตัวแบบ

- หมายถึง ตัวแปรที่ท้ายลูกศร ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยตรงหรือมีอิทธิพลโดยตรงต่อตัวแปรที่หัวลูกศร ค่าตัวเลขที่ปรากฏอยู่บนลูกศรจะหมายถึงค่าขนาดอิทธิพล
- ↔ หมายถึง ตัวแปรที่อยู่หัวลูกศรทั้งสองข้างมีความสัมพันธ์กัน ถ้าตัวแบบเสนอค่าอิทธิพลจากคะแนนดิบ ค่าตัวเลขที่ปรากฏอยู่บนลูกศรจะหมายถึงค่าความแปรปรวนร่วมระหว่างตัวแปร แต่ถ้าตัวแบบเสนอค่าอิทธิพลมาตรฐาน ค่าตัวเลขนี้จะหมายถึงค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร
- ei หมายถึง ค่าความคลาดเคลื่อนในการทำนายของตัวแปรภายใน (i = 1,2,3...8)

ตัวแปรทั้งภายนอกและภายในนี้จะถูกเขียนเป็นตัวแบบการวิเคราะห์ตามสมมติฐานการวิจัยลงในโปรแกรม AMOS สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งเมื่อพบว่าผลการวิเคราะห์ไม่กลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ผู้วิจัยจะมีการปรับเปลี่ยนเส้นอิทธิพลให้มีความกลมกลืนมากที่สุดและตัดเส้นอิทธิพลที่ไม่มีนัยสำคัญออกจากตัวแบบ ซึ่งการปรับเปลี่ยนและตัดเส้นอิทธิพลนี้จะพิจารณาจากดัชนีวัดความกลมกลืนที่ได้จากการวิเคราะห์โดยมีรายละเอียดดังจะกล่าวต่อไป

3.2 การตรวจสอบความเที่ยงตรงของตัวแบบ

การตรวจสอบความเที่ยงตรงของตัวแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น หรือการตรวจสอบความกลมกลืนระหว่างสมมติฐานการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์นั้น สามารถพิจารณาได้จากดัชนีหรือค่าสถิติ 3 กลุ่มด้วยกันคือ (Joreskog and Sorbom.1989 : 41 – 46)

1. การตรวจสอบผลลัพธ์ (Examination of the solution)
2. การวัดความกลมกลืนตัวแบบโดยรวม (Measures of over all fit)
3. การประเมินรายละเอียดความกลมกลืน (Detailed assessment of fit)

รายละเอียดของดัชนีหรือค่าสถิติทั้ง 3 กลุ่มมีดังนี้

1. การตรวจสอบผลลัพธ์

1.1 ค่าประมาณพารามิเตอร์ (Parameter Estimates)

ค่าสถิติที่ได้จากการประมาณ ค่าพารามิเตอร์ที่ได้ควรจะต้องทั้งเครื่องหมายและขนาดของค่าพารามิเตอร์ เพราะค่าพารามิเตอร์ที่ได้อาจไม่สมเหตุสมผล เช่น ค่าความแปรปรวนเป็นลบ สหสัมพันธ์มีขนาดมากกว่า 1.00 และเมทริกซ์ของสหสัมพันธ์ หรือ ความแปรปรวนร่วมของตัวแปรไม่สามารถระบุได้ในทางบวก (not positive definite) ซึ่งถ้าพบลักษณะเหล่านี้ผู้วิจัยต้องปรับเปลี่ยนตัวแบบใหม่

1.2 ความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard Error)

ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานเป็นค่าสถิติที่ใช้บอกความแม่นยำของการประมาณค่า โดยค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานมีความสัมพันธ์กับค่าสถิติที่(t-test) กล่าวคือถ้าค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานมีนัยสำคัญและเข้าใกล้ศูนย์แสดงว่ามีความแม่นยำในการประมาณค่า ดังนั้นถ้าค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานมีค่ามากจะเป็นดัชนีที่ชี้ให้เห็นว่าการประมาณค่านั้นไม่สมเหตุสมผลกับข้อมูลเชิงประจักษ์

1.3 ค่าสหสัมพันธ์พหุคูณและสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (Square multiple correlation and coefficient of determination)

โปรแกรม AMOS จะให้ผลการวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์พหุคูณและสัมประสิทธิ์การพยากรณ์สำหรับตัวแปรสังเกตได้แยกทีละตัวแปรและทุกตัวแปรพร้อมกัน นอกจากนี้ยังให้ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ของสมการโครงสร้าง ซึ่งค่าสถิติเหล่านี้มีค่าสูงสุดไม่เกิน 1.00 ซึ่งถ้าพบว่าเกินนี้ แสดงว่าตัวแบบการวิเคราะห์หรือเส้นอิทธิพลนี้ไม่สมเหตุสมผลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งผู้วิจัยจะต้องมีการแก้ปรับตัวแบบการวิเคราะห์ใหม่

2. การวัดความกลมกลืนของตัวแบบโดยรวม

ค่าสถิติที่ใช้วัดความสอดคล้องของตัวแบบโดยรวม ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้ค่าสถิติ ดังนี้

2.1 ค่า ไค - สแควร์ (chi - square ; χ^2)

ค่าไค - สแควร์ เป็นค่าสถิติที่ใช้ทดสอบว่าตัวแบบเชิงทฤษฎีที่สร้างขึ้นสอดคล้องกับข้อมูลหรือไม่ โดยค่าไค - สแควร์มีค่า ต่ำหรือเข้าใกล้ศูนย์ แสดงว่าตัวแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเข้าประจักษ์ ค่าไค - สแควร์มีความสัมพันธ์กับขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยพบว่าความน่าจะเป็นในการปฏิเสธความกลมกลืน ของตัวแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์จะมากขึ้น ถ้ากลุ่มตัวอย่างมีขนาดใหญ่

2.2 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness - of - fit indices ; GFI)

ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน จะมีค่าอยู่ระหว่าง 0 - 1 โดยค่า GFI มีค่าเข้าใกล้ 1 มากเท่าใด แสดงว่าตัวแบบมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์เท่านั้น

2.3 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่แก้ปรับแล้ว (Adjusted Goodness of fit indices ; AGFI) เป็นการนำเอาดัชนี GFI มาแก้ปรับ โดยคำนึงถึงองศาอิสระจำนวนตัวแปรและขนาดของกลุ่มตัวอย่างมีค่าอยู่ระหว่าง 0 - 1 และตีความหมายเช่นเดียวกับ GFI

2.4 ค่าประมาณความคลาดเคลื่อนของรากกำลังสองเฉลี่ย (Root mean square error of approximation ; RMSEA) เป็นค่าที่ไม่เปลี่ยนแปลงไปตามองศาอิสระ โดยถ้าค่า RMSEA \leq 0.05 ถือว่าตัวแบบที่ใช้มีความกลมกลืนใกล้ข้อมูลเชิงประจักษ์ และถ้า RMSEA ใกล้เคียง 0.08 ถือว่าตัวแบบมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์พอใช้ได้ ถ้าสูงมากกว่านี้ถือว่าตัวแบบไม่มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

3. การประเมินรายละเอียดความกลมกลืน

การประเมินรายละเอียดความกลมกลืน (Detailed assessment of fit) เป็นดัชนีหรือค่าสถิติสำหรับการประเมินความกลมกลืนของตัวแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์เพื่อการปรับหรือแก้ไขตัวแบบ ซึ่งค่าสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ครั้งนี้คือ

3.1 ดัชนีดัดแปร (Modification Indices ; M.I.)

ดัชนีดัดแปร เป็นค่าสถิติที่ใช้ในการพิจารณาปรับเส้นอิทธิพล แต่ละเส้น โดยดัชนีดัดแปรเป็นค่าสถิติเฉพาะสำหรับพารามิเตอร์ แต่ละตัวจะมีค่าเท่ากับค่า ไค - สแควร์ที่จะลดลงเมื่อผู้วิจัยกำหนดให้การประมาณค่าเป็นพารามิเตอร์อิสระ หรือผ่อนคลายเงื่อนไขบังคับของพารามิเตอร์ที่ต้องการประมาณค่า ซึ่งในการวิเคราะห์ครั้งนี้ผู้วิจัยจะปรับแก้ด้วยการเพิ่มเส้นอิทธิพลด้วยการวัดลำดับจากค่าดัชนีดัดแปร จากมากไปหาน้อยโดยคำนึงถึงความเป็นไปได้และสมเหตุสมผลทางทฤษฎี

3.2 อัตราส่วนค่าวิกฤติ (Critical ratios ; C.R.)

ค่า C.R. นี้จะมีประโยชน์มากในการพิจารณาตัดเส้นอิทธิพลที่ไม่มีนัยสำคัญ โดยปกติกลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่ ถ้าค่า C.R. มีค่าต่ำกว่า 1.96 (ไม่คิดเครื่องหมาย) ค่าประมาณของพารามิเตอร์นั้นจะไม่มีนัยสำคัญ ซึ่งในการตัดเส้นอิทธิพลผู้วิจัยจะพิจารณาค่า C.R. จากต่ำไปยังค่าที่สูงขึ้น

3.3 ค่าความแตกต่างของ ไค - สแควร์ (χ^2_{diff})

ค่าความแตกต่างของ ไค-สแควร์จะมีประโยชน์ในการเปรียบเทียบระหว่างตัวแบบ ซึ่งค่า χ^2_{diff} นี้ถ้ามีการปรับเส้นอิทธิพลเพิ่มขึ้นหนึ่งเส้นจะมีค่าเท่ากับดัชนีดัดแปร (M.I.) แต่ถ้ามีการปรับเส้นอิทธิพลหลาย ๆ เส้นพร้อมๆ กันค่า χ^2_{diff} จะบอกค่า ไค - สแควร์ ได้ แม่นยำกว่าและสามารถพิจารณาได้ว่าค่า ไค - สแควร์เพิ่มขึ้นหรือลดลงมีนัยสำคัญหรือไม่ ซึ่งค่า χ^2_{diff} นี้โปรแกรมจะสามารถคำนวณได้พร้อมทั้ง ค่าความแตกต่างขององศาอิสระ (df_{diff}) และความน่าจะเป็น (ระดับนัยสำคัญ) โดยใช้การวิเคราะห์แบบหลายตัวแบบในแฟ้มข้อมูลเดียว (multiple in a single file) แต่การวิเคราะห์แบบนี้จะสะดวกในกรณีที่ตัวแบบมีความซับซ้อนน้อยและผู้วิจัยสามารถจำลองตัวแบบที่แตกต่างกันไว้ล่วงหน้าหลายๆ รูปแบบแล้วจึงนำไปเขียนคำสั่งเพิ่มเติมใน Amos Text ซึ่งในการวิเคราะห์ตัวแบบในครั้งนี้ตัวแบบมีความซับซ้อนและไม่สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าในการแก้ปรับตัวแบบ ได้ผู้วิจัยจึงใช้การวิเคราะห์ทีละตัวแบบแล้ว นำค่า χ^2 และ df มาหาความแตกต่างเมื่อได้ค่า χ^2_{diff} และ df_{diff} แล้วจึงนำไปเทียบกับค่าวิกฤติต่อไป

ผู้วิจัยได้นำดัชนีหรือค่าสถิติดังกล่าวข้างต้นมาใช้ในการตรวจสอบความกลมกลืนของตัวแบบในการวิเคราะห์ และใช้วิธีการประมาณค่าพารามิเตอร์ แบบ ML (Maximum likelihood)

3.3 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น

ในการวิเคราะห์ข้อมูลตัวแบบตามสมมติฐานนั้นผู้วิจัยได้ตรวจค่าสถิติพื้นฐานเสียก่อน โดยพิจารณาค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ถ้าพบว่าตัวแปรใดมีความสัมพันธ์กับตัวแปรอื่น ๆ น้อยในระดับที่ไม่มีความสำคัญผู้วิจัยจะไม่นำเข้าสู่ตัวแบบสำหรับการวิเคราะห์ ซึ่งจากการพิจารณาค่าสหสัมพันธ์พบว่าตัวแปรเพศ (SEX) ซึ่งเป็นตัวแปรภายนอกไม่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรภายใน โดยอย่างมีความสำคัญ แต่พบว่ามีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจใฝ่อำนาจ (nPOW) และความเชื่ออำนาจในตน (LOC) ซึ่งเป็นตัวแปรภายนอกเหมือนกัน ผู้วิจัยจึงตัดตัวแปรเพศออกจากตัวแบบการวิเคราะห์ ในเบื้องต้น

การวิเคราะห์ข้อมูลในช่วงแรกเป็นการวิเคราะห์ตัวแบบตามสมมติฐาน(ตามกรอบแนวคิดการวิจัย)เป็นอันดับแรกและถ้าหากตัวแบบไม่กลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยจะแก้ปรับโดยการเพิ่มเส้นความสัมพันธ์หรือเส้นอิทธิพล จนกว่าจะได้ตัวแบบที่กลมกลืนกับข้อมูลมากที่สุด โดยยังไม่ตัดเส้นอิทธิพลใดๆ ออก หลังจากนั้นจึงจะพิจารณาตัดเส้นที่มีค่าอิทธิพลไม่มีความสำคัญออก ซึ่งลักษณะเช่นนี้เป็นการวิเคราะห์แบบการปรับแต่งทฤษฎี (Theory trimming) (Heise.1969 ; Pedhazur.1982 : 616 - 617 ; citing Duncane.1975) ผลการวิเคราะห์ได้ค่าสถิติดังแสดงในตาราง 48

ตาราง 48 แสดงค่าสถิติต่างๆ ที่ได้จากการวิเคราะห์ตัวแบบที่ยังไม่ตัดเส้นอิทธิพลใดๆ ออก

ตัวแบบ	การแก้ปรับ	χ^2	df	p	GFI	AGFI	RMSEA	χ^2_{diff}	df _{diff}	p
1	ตัวแบบตามสมมติฐาน	1445.868	27	<.00	.760	.32	.25	-	-	-
2	LOC ↔ FOD LOC ↔ SIT e1 ↔ e2 e3 ↔ e5 e3 ↔ e4 e7 ↔ e8	369.82	21	.00	.930	.75	.140	1076.052	6	<.01

ตาราง 48 (ต่อ)

ตัวแบบ	การแก้ปรับ	χ^2	df	p	GFI	AGFI	RMSEA	χ^2_{dif}	df _{dif}	p
3	e4 ↔ e5 e6 ↔ e8 FOD ↔ SIT	228.443	18	<.001	.960	.827	.117	141.373	3	<.01
4	SIT → COP FOD → RES SIT → RES LOC → COP	80.204	14	<.001	.985	.915	.075	148.239	4	<.01
5	LOC → RES FOD → COM SIT → PERP	40.533	11	<.001	.992	.946	.056	39.671	3	<.01
6	nPOW ↔ SIT E7 ↔ e6	25.197	9	<.003	.995	.957	.046	15.236	2	<.01
7	nPOW → COM FOD → COP	11.966	7	<.102	.998	.974	.029	13.231	2	<.01

จากตาราง 48 แสดงขั้นตอนการวิเคราะห์ตัวแบบในการวิจัย โดยเริ่มจากตัวแบบ 1 จนถึงตัวแบบ 7 ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

ตัวแบบ 1 เป็นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นตามสมมติฐานโดยการตัดตัวแปรเพศออกในเบื้องต้น ดังกล่าวแล้ว ผลการวิเคราะห์พบว่า ค่า ไค - สแควร์ ค่อนข้างสูง ค่าดัชนีอื่นๆ ยังไม่อยู่ในเกณฑ์ที่น่าพอใจ โดยค่า GFI และ AGFI ยังมีค่าต่ำ (ไม่เข้าใกล้ 1.00) ในขณะที่ค่า RMSEA ยังสูง แต่ เมทริกซ์ของความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วมที่ได้จากตัวแบบตามสมมติฐาน ไม่มีปัญหาเกี่ยวกับการสามารถระบุได้ในทางบวก (not positive definite) ค่าสหสัมพันธ์พหุคูณ และค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์ (ค่าอิทธิพล) ไม่มีค่าใดเกิน 1.00

จากค่าสถิติต่าง ๆ จะเห็นว่าตัวแบบตามสมมติฐานของผู้วิจัยไม่มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยจึงพิจารณาค่าดัชนีดัดแปร (M.I.) เพื่อแก้ปรับตัวแบบใหม่

ตัวแบบ 2 เป็นการวิเคราะห์ตัวแบบของการวิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น ที่ผ่อนปรนเงื่อนไข โดยให้ตัวแปรภายนอกคือ ความเชื่ออำนาจในตนกับ พรหมวิหารสี่ ความเชื่ออำนาจในตนกับสถานการณ์ไม่เอื้ออำนวย และค่าความคลาดเคลื่อนของตัวแปรภายในบางคู่มีความสัมพันธ์กันได้ ซึ่งเมื่อพิจารณาค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเหล่านี้พบว่ามีความสูง และเมื่อพิจารณาค่าดัชนีตัดแปรจากการวิเคราะห์ตัวแบบที่ 1 พบว่า เมื่อยอมผ่อนปรนเงื่อนไข จะทำให้ค่า ไค - สแควร์ลดลงค่อนข้างสูง (97.816 - 260.106)

ผลการวิเคราะห์ของตัวแบบ 2 พบว่าค่า $\chi^2 = 369.82$ ซึ่ง ลดลงจากตัวแบบ 1 มีค่า $\chi^2_{diff} = 1076.052$ ($df_{diff} = 6, p < .01$) และค่าดัชนีชี้ไปในทิศทาง ที่ทำให้ตัวแบบกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์มากขึ้น แต่ตัวแบบโดยรวมยังปฏิเสธความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตัวแบบ 3 เป็นการแก้ปรับต่อจากตัวแบบ 2 โดยยังเป็นการแก้ปรับที่ยอมผ่อนปรนเงื่อนไขให้มีความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรภายนอกระหว่างพรหมวิหารสี่กับสถานการณ์ไม่เอื้ออำนวย และความคลาดเคลื่อนของตัวแปรภายในบางคู่ มีความสัมพันธ์กัน ซึ่งการยอมผ่อนปรนเงื่อนไขนี้เมื่อพิจารณาค่าดัชนีตัดแปร ที่ได้จากการวิเคราะห์ตัวแบบที่สองจะทำให้ค่า χ^2 ลดลงอยู่ระหว่าง 15.934 - 58.998

ผลการวิเคราะห์พบว่า ค่า $\chi^2 = 228.443$ ($df = 18, p < .001$) ซึ่งลดลงจากตัวแบบ 2 โดย $\chi^2_{diff} = 141.373$ ($df_{diff} = 3, p < .01$) และค่าดัชนีชี้ไปในทางที่ทำให้ตัวแบบกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์มากขึ้น แต่ตัวแบบโดยรวมยังปฏิเสธความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตัวแบบ 4 เป็นการแก้ปรับจากตัวแบบ 3 โดยการเพิ่มเส้นอิทธิพลจากตัวแปรภายนอกสถานการณ์ไม่เอื้ออำนวยไปยังการยอมตาม พรหมวิหารสี่ไปยังการต่อต้าน สถานการณ์ไม่เอื้ออำนวย ไปยังการต่อต้าน และความเชื่ออำนาจในตนไปยังการยอมตาม โดยเส้นอิทธิพลเหล่านี้จะคำนึงถึงความเป็นไปได้ทางทฤษฎีประกอบกับค่าดัชนีตัดแปรซึ่งพบว่าจะทำให้ ค่า χ^2 ลดลงอยู่ระหว่าง 13.990 - 39.609

ผลการวิเคราะห์พบว่าได้ค่า $\chi^2 = 80.204$ ($df = 14, p < .001$) ลดลงจากเดิม โดยค่า $\chi^2_{diff} = 148.239$ ($df_{diff} = 4, p < .01$) ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนตัวอื่นๆ ดีขึ้น แต่ ตัวแบบโดยรวมยังปฏิเสธความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตัวแบบ 5 ผู้วิจัยเพิ่มเส้นอิทธิพลจากตัวแบบ 4 จำนวน 3 เส้นโดยเพิ่มเส้นอิทธิพลจากความเชื่ออำนาจในตนไปยังการต่อต้าน พรหมวิหารสี่ไปยังความผูกพัน และจากสถานการณ์ไปยังฐานอำนาจส่วนบุคคล โดยพิจารณาค่าดัชนีนี้ตัดแปรจะทำให้ค่า χ^2 ลดลงระหว่าง 8.767 - 10.418

ผลการวิเคราะห์พบว่าได้ค่า $\chi^2 = 40.533$ ($df = 11$, $p < .001$) ลดลงจากตัวแบบที่ 4 โดยค่า $\chi^2_{diff} = 39.671$ ($df_{diff} = 3$, $p < .01$) ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน GFI และ AGFI มีค่าเข้าใกล้ 1.00 มากขึ้น ในขณะที่ ค่า RMSEA แสดงให้เห็นว่าตัวแบบมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์พอใช้ แต่ตัวแบบโดยรวมยังปฏิเสธความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

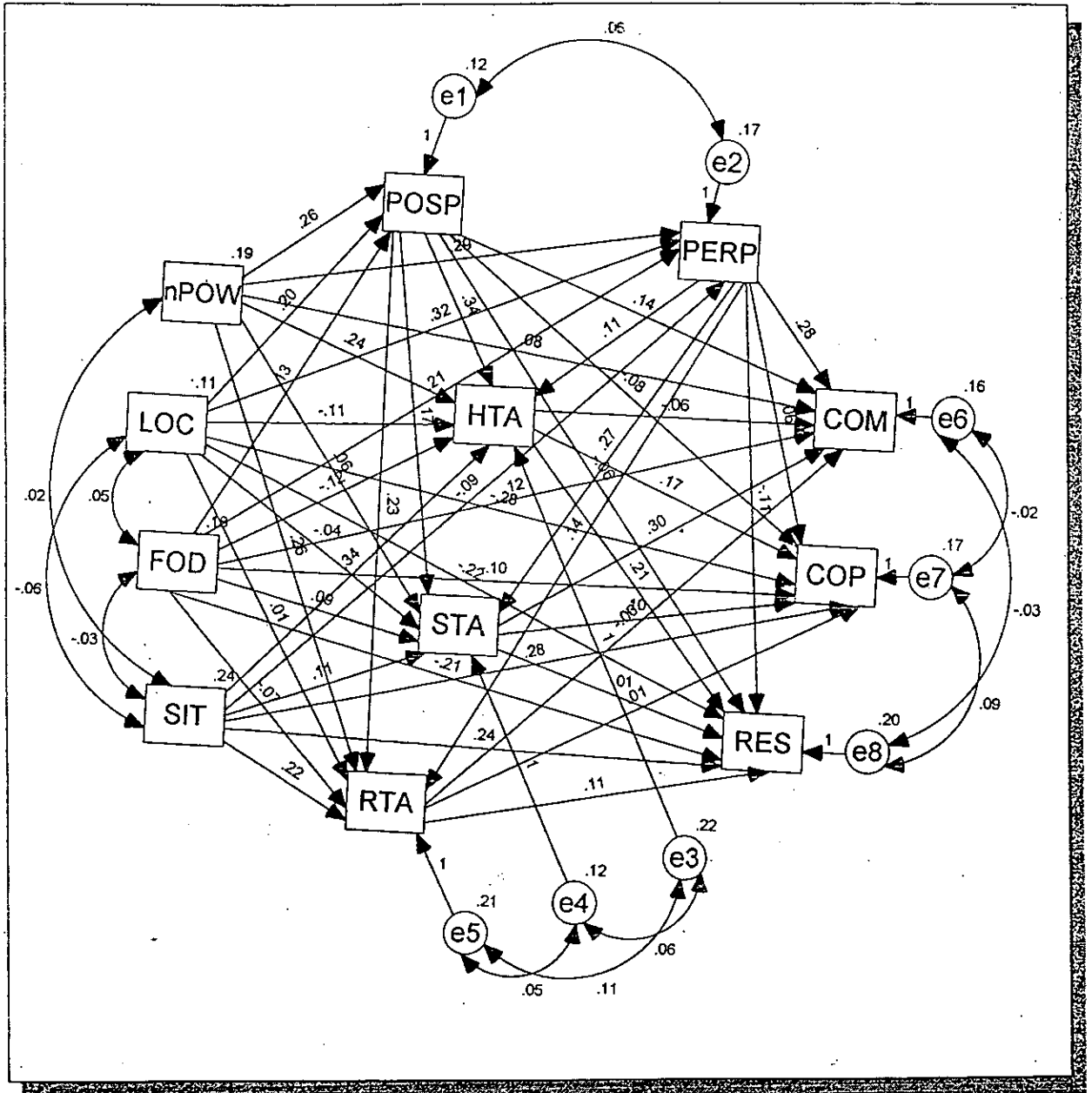
ตัวแบบ 6 เป็นการแก้ปรับจากตัวแบบ 5 โดยเป็นการวิเคราะห์แบบผ่อนปรนเงื่อนไขด้วยการให้มีความสัมพันธ์ระหว่างสถานการณ์ไม่เอื้ออำนวยกับแรงจูงใจใฝ่อำนาจและความคลาดเคลื่อนของตัวแปรความผูกพัน กับการยอมตามของผู้ได้บังคับบัญชาซึ่งจากค่าดัชนีนี้ตัดแปรจะทำให้ค่า χ^2 ลดลง และตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์พบว่าได้ค่า $\chi^2 = 25.197$ ($df = 9$, $p < .003$) ลดลงจากเดิมโดยค่า $\chi^2_{diff} = 15.326$ ($df_{diff} = 2$, $p < .01$) ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนทุกตัวชี้ไปในทิศทางที่แสดงให้เห็นว่าตัวแบบที่ใช้ในการวิเคราะห์มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์มากขึ้น แต่ตัวแบบโดยรวมยังปฏิเสธความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตัวแบบ 7 เป็นการแก้ปรับจากตัวแบบ 6 โดยการเพิ่มเส้นอิทธิพลจากแรงจูงใจใฝ่อำนาจไปยังความผูกพัน และจากพรหมวิหารสี่ไปยังการยอมตาม โดยพิจารณาค่าดัชนีนี้ตัดแปรจะทำให้ค่า χ^2 ลดลงเท่ากับ 4.890 และ 4.366 ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์พบว่าได้ค่า $\chi^2 = 11.966$ ($df = 7$, $p < .102$) ลดลงจากเดิม โดยมีค่า $\chi^2_{diff} = 13.231$ ($df_{diff} = 2$, $p < .01$) เมื่อพิจารณาค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน GFI, AGFI และ RMSEA เท่ากับ .998, .974 และ 0.029 ซึ่งจะเห็นว่าตัวแบบมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีมาก และตัวแบบไม่ปฏิเสธความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ นอกจากนี้ดัชนีนี้ตัดแปรไม่ได้เสนอให้มีการปรับแก้ปรับตัวแบบอีก แสดงว่าการผ่อนปรนเงื่อนไขใดๆ หรือการเพิ่มเส้นอิทธิพลระหว่างตัวแปรใดๆ ไม่ทำให้ค่า χ^2 ลดลงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่าตัวแบบ 7 เป็นตัวแบบที่มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์มากที่สุดโดยยังไม่ตัดเส้นอิทธิพลใดๆ

ออก ซึ่งผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของตัวแบบ 7 สามารถแสดงได้ดังภาพประกอบ 8



ภาพประกอบ 8 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของตัวแบบที่ยังไม่ตัดเส้นที่มีค่าอิทธิพลไม่มีนัยสำคัญออก

จากภาพประกอบ 8 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น โดยแสดงค่าอิทธิพลแบบไม่มาตรฐาน ค่าความแปรปรวนร่วม ซึ่งเมื่อพิจารณาค่าอิทธิพลจากตัวแปรภายนอกไปยังตัวแปรภายใน ค่าอิทธิพลจากสถานการณ์ไม่เอื้ออำนวยไปยังกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบแข็งมีค่ามากที่สุด คือ $EF = 0.33$ รองลงมาได้แก่ความเชื่ออำนาจในตนไปยังอำนาจส่วนบุคคลโดย $EF = .317$ ในขณะที่ค่าอิทธิพลจากตัวแปรภายในไปยังตัวแปรภายในด้วยกัน ค่าอิทธิพลจากอำนาจในตำแหน่งไปยังกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบแข็งโดย $EF = .347$ รองลงมาได้แก่ค่าอิทธิพลจากกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบนุ่มนวลไปยังความผูกพันของผู้ใต้บังคับบัญชาโดย $EF = .298$ เพื่ออธิบายความแปรปรวนของตัวแปรภายในแต่ละตัว โดยค่าสหสัมพันธ์พหุคูณ ดังแสดงในตาราง 49

ตาราง 49 แสดงค่าสหสัมพันธ์พหุคูณของตัวแปรภายในแต่ละตัวที่ถูกอธิบายโดยตัวแบบสมการโครงสร้างที่กลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตัวแปร	R^2
อำนาจในตำแหน่ง (POSP)	.17
อำนาจส่วนบุคคล (PERP)	.22
กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบแข็ง (HTA)	.26
กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบนุ่มนวล (STA)	.23
กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบมีเหตุมีผล (RTA)	.19
ความผูกพันของผู้ใต้บังคับบัญชา (COM)	.30
การยอมตามของผู้ใต้บังคับบัญชา (COP)	.28
การต่อต้านของผู้ใต้บังคับบัญชา (RES)	.31

จากตาราง 49 เห็นผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นที่กลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์มากที่สุด โดยที่ยังไม่ตัดเส้นอิทธิพลที่ไม่มีนัยสำคัญออกพบว่า สมการโครงสร้างสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรการต่อต้านของผู้ใต้บังคับบัญชาได้มากที่สุด ร้อยละ 31 ($R^2 = .31$) รองลงมาได้แก่ ความผูกพันของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยอธิบายได้ร้อยละ 30 ($R^2 = .30$) และน้อยที่สุดคืออำนาจในตำแหน่ง อธิบายได้ร้อยละ 17 ($R^2 = .17$)

ดังที่กล่าวแล้วว่าผลการวิเคราะห์ตัวแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นในขั้นนี้เป็นการวิเคราะห์เพื่อหาตัวแบบที่กลมกลืนกับข้อมูลมากที่สุดโดยยังไม่ได้ตัดเส้นอิทธิพลที่ไม่มีนัยสำคัญ

ออก ดังนั้นผู้วิจัยจึงนำผลการวิเคราะห์มาพิจารณา เพื่อดูว่าเส้นอิทธิพลใดไม่มีนัยสำคัญ โดยดูจากค่า C.R. ตามที่โปรแกรมให้มาซึ่งเส้นอิทธิพลที่ไม่มีนัยสำคัญ ดังแสดงในตาราง 50

ตาราง 50 แสดงเส้นอิทธิพล ค่าประมาณพารามิเตอร์ (อิทธิพล) ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน และค่า C.R. เฉพาะค่าที่ไม่มีนัยสำคัญ

เส้นอิทธิพล	ค่าอิทธิพล (EF)	ค่าความคลาดเคลื่อน มาตรฐาน (S.E.)	C.R.
FOD → RTA	-0.073	0.041	1.783
LOC → RTA	0.002	0.055	0.989
LOC → STA	-0.042	0.042	1.116
POSP → RES	-0.057	0.051	1.663
HTA → COM	-0.058	0.035	1.663
RTA → COM	-0.060	0.035	1.693
RTA → COP	0.022	0.036	0.608
PERP → COP	-0.056	0.04	1.403
POSP → COP	-0.007	0.047	0.155
STA → RES	0.015	0.048	0.307
STA → COP	0.067	0.044	1.511

จากตาราง 50 จะเห็นว่าค่าอิทธิพลที่ไม่มีนัยสำคัญมีจำนวนทั้งหมด 11 ค่าโดยมีค่าอิทธิพลอยู่ระหว่าง 0.002 - 0.073 (ไม่คิดเครื่องหมาย) ซึ่งเป็นค่าที่ต่ำกว่า 1.96 ดังนั้น เส้นอิทธิพลที่ค่าอิทธิพลไม่มีนัยสำคัญจะถูกนำมาพิจารณาตัดออกเพื่อหาตัวแบบที่ดีและกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์มากที่สุดต่อไป อย่างไรก็ตามค่า C.R. นี้จะมีค่าเปลี่ยนแปลง เมื่อมีการตัดเส้นใดเส้นหนึ่งออก ซึ่งผู้วิจัยจะพิจารณาทีละขั้นไป

การวิเคราะห์ตัวแบบที่ตัดเส้น ที่มีค่าอิทธิพลไม่มีนัยสำคัญออกเป็นการวิเคราะห์ต่อเนื่องจากตัวแบบ 7 ซึ่งผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตาราง 51

ตาราง 51 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างของตัวแบบที่ตัดเส้นที่มีค่าอิทธิพลไม่มี
นัยสำคัญออก

ตัว แบบ	การแก้ปรับ	χ^2	df	P	GFI	AGFI	RMSEA	χ^2_{diff}	df _{diff}	p
8	LOC → RTA	13.593	12	<.327	.997	.983	.012	1.627	5	ns
	LOC → STA									
	POSP → COP									
	STA → RES									
	RTA → COP									
9	POSP → RES	14.969	13	<.309	.997	.983	.013	1.376	1	ns
10	PERP → COP	17.360	14	<.23	.997	.981	.017	2.391	1	ns
11	STA → COP	19.033	15	<.212	.996	.981	.017	1.673	1	ns
12	FOD → RTA	22.445	16	<.129	.996	.979	.022	3.412	1	ns
13	RTA → COM	25.060	17	<.093	.995	.978	.024	2.615	1	ns
14	HTA → COM	25.270	17	<.089	.995	.978	.024	2.825	1	ns
15	RTA → COM	33.066	18	<.016	.994	.972	.026	10.621	2	<.01
	HTA → COM									

จากตาราง 51 เป็นขั้นตอนการวิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างของตัวแบบโดยตัดเส้นที่มี
ค่าอิทธิพลไม่มีนัยสำคัญออก โดยสามารถอธิบายได้ดังนี้

ตัวแบบ 8 เป็นการแก้ปรับต่อจากตัวแบบ 7 ซึ่งเป็นการตัดเส้นที่มีค่า C.R. ต่ำออก
จำนวน 5 เส้น ผลการวิเคราะห์พบว่าได้ ค่า $\chi^2 = 13.593$ (df = 12 , p < .327) ค่ามีค่าเพิ่มขึ้น
จากตัวแบบ 7 โดย $\chi^2_{diff} = 1.627$ (df_{diff} = 5 , ns) ซึ่งไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่าเมื่อตัดเส้น
เหล่านี้ออกไม่ทำให้ค่า χ^2 เพิ่มขึ้นแตกต่างจากเดิม ค่าดัชนีที่วัดความกลมกลืนของตัวแบบกับ
ข้อมูลเชิงประจักษ์ทุกตัว มีค่าที่แสดงให้เห็นว่าตัวแบบกลมกลืนดีขึ้น

ตัวแบบ 9 เป็นการแก้ปรับด้วยการตัดเส้นอิทธิพลจาก อำนาจในตำแหน่งไปยังการต่อต้าน ผลการวิเคราะห์พบว่า ค่า $\chi^2 = 14.969$ ($df = 1$, $p < .309$) ค่า $\chi^2_{diff} = 1.376$ ($df_{diff} = 1$, ns) แสดงให้เห็นว่าเมื่อตัดเส้นอิทธิพลนี้ออกจากตัวแบบค่า χ^2 เพิ่มขึ้นอย่างไม่มีนัยสำคัญ จึงสามารถตัดเส้นนี้ออกได้ เมื่อพิจารณาค่าดัชนีอื่นๆ พบว่า ค่า GFI และ AGFI มีค่าเท่ากับตัวแบบ 8 ส่วนค่า RMSEA เพิ่มขึ้นเล็กน้อย แต่ก็ยังอยู่ในเกณฑ์ที่มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์สูง

ตัวแบบ 10 ผู้วิจัยได้ตัดเส้นอิทธิพลจากอำนาจส่วนบุคคลไปยังการยอมตามโดยเป็นการแก้ปรับต่อจากตัวแบบ 9 ผลการวิเคราะห์ได้ค่า $\chi^2 = 17.360$ ($df = 14$, $p < .230$) ค่า $\chi^2_{diff} = 2.391$ ($df_{diff} = 1$, ns) แสดงว่าค่า χ^2 เพิ่มขึ้นอย่างไม่มีนัยสำคัญ ค่า GFI ยังเท่าเดิมในขณะที่ ค่า AGFI และ RMSEA แสดงให้เห็นว่าระดับความกลมกลืน ลดลงเล็กน้อย แต่เกณฑ์โดยรวมยังแสดงให้เห็นว่าตัวแบบมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในขั้นดี

ตัวแบบ 11 แก้ปรับจากตัวแบบ 14 โดยการตัดเส้นอิทธิพลจากกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบนุ่มนวลไปยังการยอมตาม ผลการวิเคราะห์ได้ค่า $\chi^2 = 19.033$ ($df = 15$, $p < .212$) และได้ค่า $\chi^2_{diff} = 1.673$ ($df_{diff} = 1$, ns) ค่าไค-สแควร์เพิ่มขึ้นอย่างไม่มีนัยสำคัญ ค่า GFI ลดลงเล็กน้อยในขณะที่ค่า AGFI และ RMSEA ไม่เปลี่ยน ตัวแบบโดยรวมไม่ปฏิเสธความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

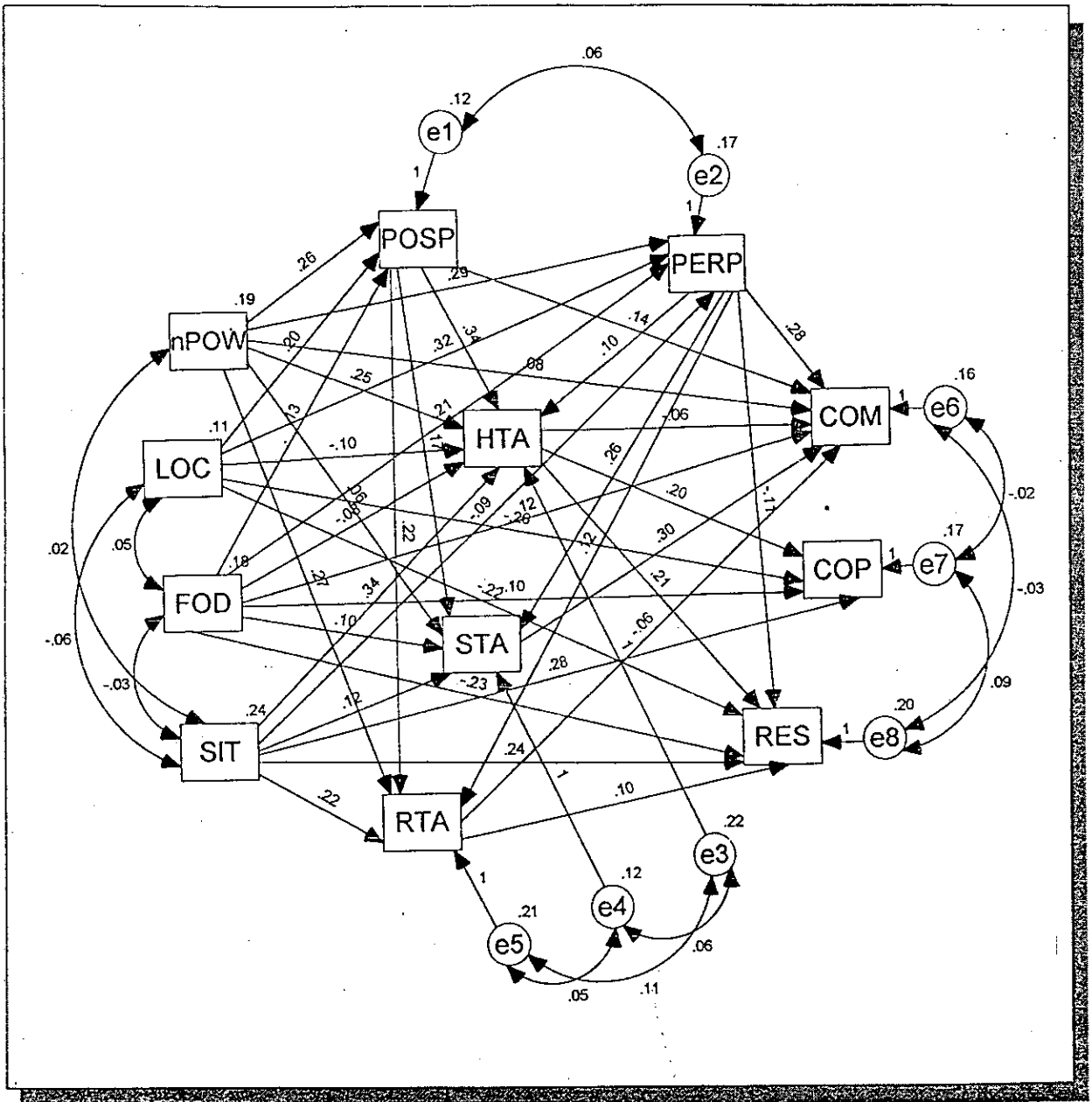
ตัวแบบ 12 ผู้วิจัยตัดเส้นอิทธิพลจากพรหมวิหารสี่ไปยังกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบมีเหตุมีผลออก ผลการวิเคราะห์ได้ ค่า $\chi^2 = 22.445$ ($df = 16$, $p < .129$) ได้ค่า $\chi^2_{diff} = 3.142$ ($df_{diff} = 1$, ns) จะเห็นว่า ค่า ไค-สแควร์ เพิ่มขึ้นมากพอสมควรแต่ยังไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ (ค่าวิกฤติ $\chi^2_{.05, 1} = 3.84$) ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน GFI ไม่เปลี่ยนแปลงแต่ ค่า AGFI และ RMSEA เปลี่ยนแปลงเล็กน้อยเท่านั้น และยังอยู่ในเกณฑ์ที่แสดงให้เห็นว่าตัวแบบมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับสูง

ตัวแบบ 13 และ ตัวแบบ 14 เป็นตัวแบบที่แก้ปรับจากตัวแบบ 12 ทั้งสองตัวแบบโดยพิจารณาเส้นอิทธิพลจากกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบแข็ง และกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบมีเหตุมีผล ไปยังความผูกพันของผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งสองเส้น เมื่อพิจารณา ค่า C.R. หลังจากวิเคราะห์ตัวแบบ 12 พบว่ามีค่าใกล้เคียงกันโดย ค่า C.R. จากกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบแข็งไปยังความผูกพันของผู้ใต้บังคับบัญชามีค่าเท่ากับ 1.684 ในขณะที่กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบมีเหตุมีผลไปยังความผูกพัน

ของผู้ได้บังคับบัญชามี ค่า C.R. = 1.620 ในตัวแบบ 13 ผู้วิจัยได้ตัดเส้นอิทธิพลจากกลวิธีการใช้ อิทธิพลแบบมีเหตุมีผลไปยังความผูกพันของผู้ได้บังคับบัญชาออก (RTA → COM) พบว่าได้ค่า $\chi^2 = 25.060$ (df = 17 , p < .093) และค่า χ^2 เพิ่มขึ้น 2.615 ซึ่งไม่มีนัยสำคัญ แต่อย่างไรก็ตาม ผลการตัดเส้นนี้ออกเมื่อไปพิจารณาค่า C.R. ของเส้นอิทธิพลจากกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบแข็งไป ยังความผูกพันของผู้ได้บังคับบัญชา พบว่ามีค่าเพิ่มขึ้น เป็น 2.843 ซึ่งมีนัยสำคัญ ตัวแบบ 14 ใน ทำนองเดียวกัน เมื่อตัดเส้นอิทธิพล (HTA → COM) อีกเส้นออกพบว่า เส้นอิทธิพลจากกลวิธีการ ใช้อิทธิพลแบบมีเหตุมีผล ค่า C.R. เพิ่มขึ้นเป็น 2.807 ซึ่งมีนัยสำคัญ ($\chi^2 = 25.270$, df = 17, p < .089) ซึ่งเมื่อพิจารณาค่าสหสัมพันธ์ระหว่างกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบแข็งกับกลวิธีการใช้อิทธิ พลแบบมีเหตุมีผลพบว่ามีค่าสูงมาก (r = .623) และมีความสัมพันธ์กับความผูกพันของผู้ได้บังคับ บัญชาใกล้เคียงกัน (r = .102 , .112 ตามลำดับ)

ส่วน ตัวแบบ 15 เป็นการตัดเส้นอิทธิพลจากกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบแข็งและกลวิธีการ ใช้อิทธิพลแบบมีเหตุมีผลไปยังความผูกพันของผู้ได้บังคับบัญชาออกทั้งสองเส้นพร้อมกัน ซึ่งผล การวิเคราะห์ได้ $\chi^2 = 33.066$ (df = 18 , p < .05) และได้ค่า $\chi^2_{diff} = 10.621$ (df_{diff} = 2 , p < .01) ซึ่งจะเห็นว่าค่า χ^2 เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ (ค่าวิกฤติ $\chi^2_{0.1,2} = 9.21$) และตัวแบบโดยรวมปฏิเสธ ความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แสดงว่าทั้งสองเส้นนี้ไม่ควรที่จะตัดออกจากตัวแบบการ วิเคราะห์

จากการวิเคราะห์ด้วยการตัดเส้นที่ไม่มีนัยสำคัญออกจากตัวแบบ 8 ถึงตัวแบบ 15 เพื่อ หาตัวแบบที่กลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่สุด โดยคำนึงถึงนัยสำคัญของเส้นอิทธิพลแต่ละเส้น ด้วย ผลการวิเคราะห์จะเห็นว่าในตัวแบบ 13 และ 14 เป็นตัวแบบที่เมื่อตัดเส้นอิทธิพลใดเส้นอิทธิ พลหนึ่งออกแล้วจะมีผลต่อเส้นอิทธิพลหนึ่งค่อนข้างสูง และเมื่อพิจารณาค่าสถิติต่างๆ ไม่ว่าจะ เป็นค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ค่าอิทธิพล หรือค่า C.R. แล้วมีค่าใกล้เคียงกันมาก จึงไม่มีเหตุ ผลเพียงพอที่จะเลือกตัดเส้นอิทธิพลใดเส้นอิทธิพลหนึ่งออกจากตัวแบบ ในขณะที่เมื่อตัดออกทั้ง สองเส้นจะมีผลกระทบต่อ ความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของตัวแบบโดยรวม ดังนั้นในการ วิจัยครั้งนี้ ตัวแบบที่มีความกลมกลืนและดีที่สุดได้แก่ตัวแบบ 12 ซึ่งความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น และค่าสถิติต่างๆ ที่เป็นผลการวิเคราะห์ของตัวแบบ 12 ดังแสดงในภาพประกอบ 9



ภาพประกอบ 9 แสดงความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นและค่าอิทธิพลของตัวแบบที่ดีและมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ จนกระทั่งได้ตัวแปรที่ดีที่สุดและมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์มากที่สุดแล้ว จึงสามารถหาค่าอิทธิพลโดยตรง(DE) ค่าอิทธิพลทางอ้อม(IE) และค่าอิทธิพลรวม(TE) ของตัวแปรในตัวแปรได้รายละเอียดดังแสดงในตาราง 52

ตาราง 52 แสดงค่าอิทธิพลโดยตรง ค่าอิทธิพลทางอ้อมและค่าอิทธิพลรวมของตัวแปรภายนอกที่ส่งผลต่อตัวแปรภายใน

ตัวแปรภายใน	ตัวแปรภายนอกเชิงสาเหตุ											
	NPOW			LOC			FOD			SIT		
	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE
POSP	.262	-	.262	.204	-	.204	.129	-	.129	-	-	-
PERP	.288	-	.288	.327	-	.317	.209	-	.209	-.087	-	-.087
HAT	.249	.118	.367	-.101	-	.001	-.082	.064	-.018	.336	-.009	.327
STA	.065	-.119	.184	-	.117	.117	.098	.075	.173	.117	-.023	.094
RTA	.266	.093	.359	-	-.084	.084	-	.054	.054	.215	-.010	.205
COM	.084	.130	.214	-	.147	.147	.123	.126	.249	-	-.027	-.027
COP	-	.075	.075	-.257	.000	-.257	-.100	-.004	-.104	.280	.066	.346
RES	-	.080	.080	-.219	.027	-.246	-.229	-.022	-.251	.242	.098	.340

หมายเหตุ ค่าอิทธิพลที่น้อยกว่า 0.065 ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

จากตาราง 52 แสดงผลการวิเคราะห์อิทธิพลโดยตรง อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวมของตัวแปรภายนอกไปยังตัวแปรภายใน เมื่อให้ตัวแปรสัมพันธ์ภาพของผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นเกณฑ์ในการพิจารณา พบว่า ตัวแปรที่มีอิทธิพลรวมต่อความผูกพันของผู้ใต้บังคับบัญชามากที่สุดได้แก่ พรหมวิหารสี่ (TE = .249) ในขณะที่ตัวแปรแรงจูงใจใฝ่อำนาจมีอิทธิพลโดยตรงมากที่สุด ส่วนสถานการณ์ไม่เอื้ออำนวยมีอิทธิพลรวม(TE = .346) และอิทธิพลโดยตรง(DE = .280) ต่อการยอมรับมากที่สุด และตัวแปรสถานการณ์เช่นเดิมที่มีอิทธิพลรวม (TE = .340) และอิทธิพลโดยตรง(DE=.342) ต่อการต่อต้านมากที่สุด เมื่อใช้ตัวแปรภายใน ซึ่งเป็นตัวแปรคั่นกลางโดยตัวแปรฐานอำนาจเป็นเกณฑ์ในการพิจารณา พบว่า แรงจูงใจใฝ่อำนาจมีอิทธิพลโดยตรงมากที่สุด (DE=.262)ต่อฐานอำนาจในตำแหน่ง (DE = .317) และเมื่อพิจารณาตัวแปรกลวิธีการใช้อิทธิพลของผู้บริหาร ซึ่งเป็นตัวแปรคั่นกลางเช่นเดียวกัน พบว่า แรงจูงใจใฝ่อำนาจมีอิทธิพลโดย

รวมต่อกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบแข็ง แบบนุ่มนวล และแบบมีเหตุมีผล มากที่สุด (TE = .367, .184 และ .359 ตามลำดับ) แสดงว่าแรงจูงใจใฝ่อำนาจมีอิทธิพลรวมต่อการใช้อิทธิพลทั้ง 3 แบบมากกว่าตัวแปรภายนอกอื่นๆ และยังพบว่าแรงจูงใจใฝ่อำนาจมีอิทธิพลโดยตรงต่อกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบมีเหตุมีผลมากที่สุดอีกด้วย (DE = .266) ในขณะที่สถานการณ์ไม่เอื้ออำนวยมีอิทธิพลโดยตรงต่อกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบแข็งและแบบนุ่มนวลมากที่สุด (DE = .336 และ .117 ตามลำดับ)

นอกจากนี้ยังหาค่าอิทธิพลโดยตรง อิทธิพลทางอ้อมและค่าอิทธิพลรวมของตัวแปรภายในได้โดยกลุ่มตัวแปรฐานอำนาจไปยังกลุ่มตัวแปรกลวิธีการใช้อิทธิพล และทั้งสองกลุ่มไปยังตัวแปรกลุ่มตัวแปรสัมพันธภาพของผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผลการวิเคราะห์ค่าอิทธิพลดังแสดงในตาราง 53

ตาราง 53 แสดงอิทธิพลของตัวแปรภายในเชิงสาเหตุไปยังตัวแปรภายในผล

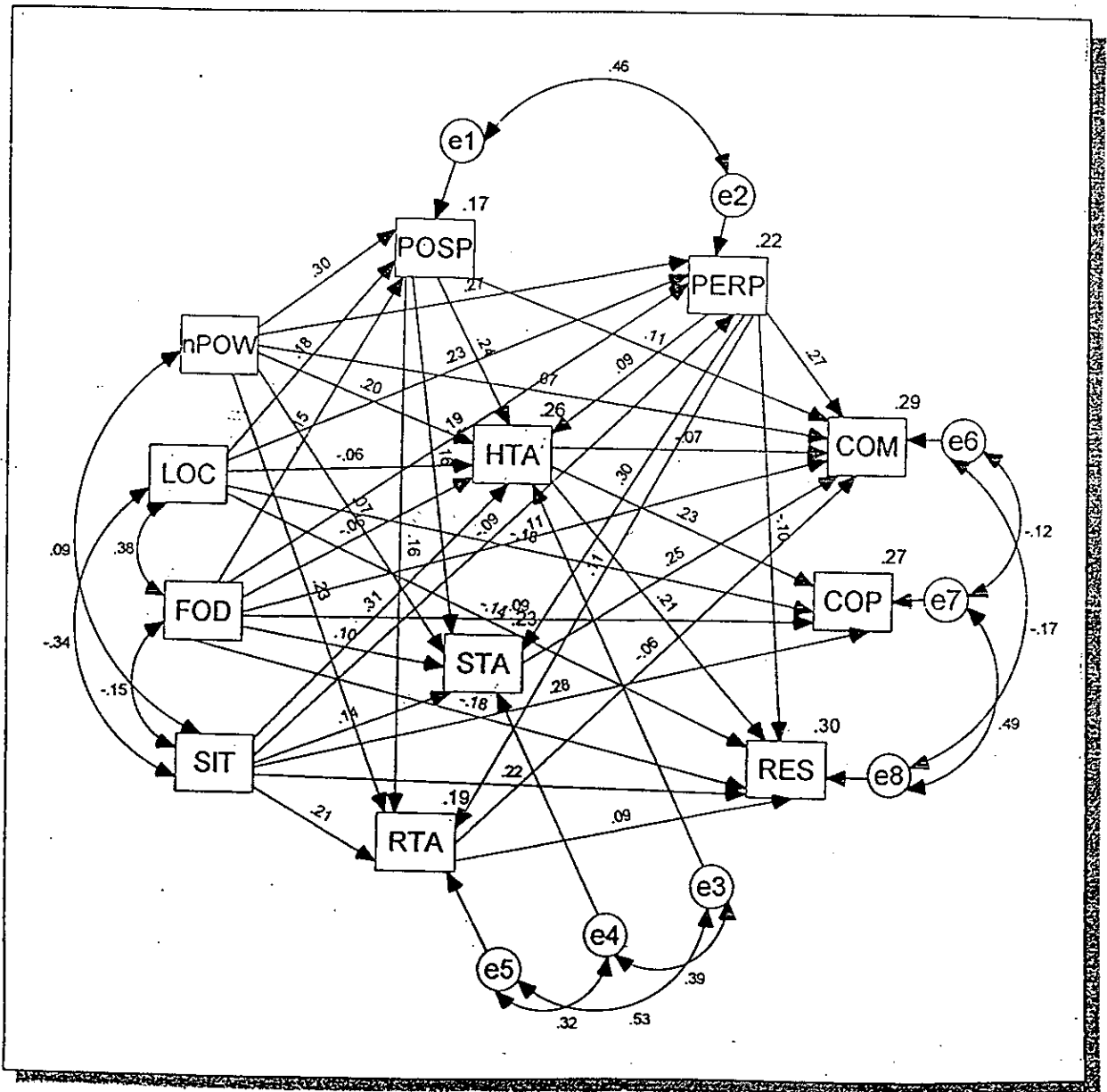
ตัวแปรภายในผล	ตัวแปรภายในเชิงสาเหตุ														
	POSP			PERP			HTA			STA			RTA		
	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE
HTA	0.342	-	.342	0.099	-	.099	-	-	-	-	-	-	-	-	-
STA	0.172	-	.172	0.257	-	.257	-	-	-	-	-	-	-	-	-
RTA	0.225	-	.225	0.120	-	.120	-	-	-	-	-	-	-	-	-
COM	0.136	.019	.155	0.280	.064	.344	-.058	-	-.058	.301	-	.301	-.057	-	-.057
COP	-	.070	.070	-	.020	.020	.205	-	.205	-	-	-	-	-	-
RES	-	-.079	-.079	-0.111	.032	-.079	.214	-	.214	-	-	-	.093	-	.093

หมายเหตุ ค่าอิทธิพลที่น้อยกว่า 0.065 ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

จากตาราง 53 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าอิทธิพลของตัวแปรภายในเชิงสาเหตุ ไปยังตัวแปรภายในที่เป็นตัวแปรผล เมื่อใช้สัมพันธภาพของผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นเกณฑ์พิจารณาพบว่าตัวแปรด้านอำนาจส่วนบุคคลมีอิทธิพลรวม (TE = .344) และอิทธิพลโดยตรง (DE = .280) ต่อตัวแปรความผูกพันของผู้ใต้บังคับบัญชามากที่สุด และกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบนุ่มนวลมีอิทธิพลโดยตรงรองลงมา (DE = .301) ในขณะที่กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบแข็งจะมีอิทธิพลโดยตรงต่อการยอมตามและการต่อต้านของผู้ใต้บังคับบัญชามากที่สุด (DE = .205, .214 ตามลำดับ)

เมื่อใช้กลวิธีการใช้อิทธิพลของผู้บริหารโรงเรียนเป็นเกณฑ์พิจารณาโดยมีตัวแปรฐานอำนาจเป็นตัวแปรเชิงสาเหตุพบว่า ฐานอำนาจในตำแหน่งมีอิทธิพลโดยตรงต่อตัวแปรกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบแข็ง และแบบมีเหตุผลมากที่สุด ($DE = .342, .225$ ตามลำดับ) ในขณะที่ฐานอำนาจส่วนบุคคลจะมีอิทธิพลโดยตรงต่อกลวิธีการใช้อิทธิพล (DE = .257) แบบนุ่มนวลมากที่สุด

จากผลการวิเคราะห์ที่ตัวแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น ที่กลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์มากที่สุด สามารถแสดงความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของตัวแบบด้วยค่าอิทธิพลมาตรฐานได้ ดังภาพประกอบ 10



ภาพประกอบ 10 แสดงความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของตัวแบบที่กลมกลืนกับข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้ด้วยค่าอิทธิพลมาตรฐาน

จากภาพประกอบ 10 ค่าตัวเลขที่อยู่บนกรอบสี่เหลี่ยม(ตัวแปรภายในสังเกตได้) หมายถึงค่าสหสัมพันธ์พหุคูณ (R^2) ซึ่งเป็นค่าที่แสดงถึงปริมาณการอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรนั้นๆ โดยตัวแปรอื่นๆในตัวแบบ ผลการวิเคราะห์สามารถเขียนสมการโครงสร้างด้วยค่าอิทธิพลมาตรฐานของตัวแปรในตัวแบบได้ ดังนี้

$$\text{POSP} = .303 \text{ nPOW} + .181 \text{ LOC} + .146 \text{ FOD} ; R^2 = .166$$

$$\text{PERP} = .269 \text{ nPOW} + .227 \text{ LOC} + .191 \text{ FOD} - .092 \text{ SIT} ; R^2 = .216$$

$$\text{HTA} = .303 \text{ SIT} + .236 \text{ POSP} + .199 \text{ nPOW} + .085 \text{ PERP} - .065 \text{ FOD} \\ - .062 \text{ LOC} ; R^2 = .257$$

$$\text{STA} = .299 \text{ PERP} + .166 \text{ POSP} + .143 \text{ SIT} + .104 \text{ FOD} + .070 \text{ nPOW} \\ ; R^2 = .228$$

$$\text{RTA} = .226 \text{ nPOW} + .207 \text{ SIT} + .165 \text{ POSP} + .110 \text{ PERP} ; R^2 = .185$$

$$\text{COM} = .274 \text{ PERP} + .253 \text{ STA} + .111 \text{ FOD} + .107 \text{ POSP} - .066 \text{ HTA} - \\ .061 \text{ RTA} ; R^2 = .294$$

$$\text{COP} = .281 \text{ SIT} + .228 \text{ HTA} - .175 \text{ LOC} - .088 \text{ FOD} ; R^2 = .275$$

$$\text{RES} = .221 \text{ SIT} + .216 \text{ HTA} - .182 \text{ FOD} - .135 \text{ LOC} + .089 \text{ RTA} \\ ; R^2 = .302$$

จากสมการโครงสร้างสามารถอธิบายได้ว่า แรงจูงใจใฝ่อำนาจจะมีอิทธิพลต่อการรับรู้ถึงการมีฐานอำนาจในตำแหน่งมากที่สุด รองลงไปได้แก่ความเชื่ออำนาจในตน และพรหมวิหารสี่ โดยตัวแปรทั้งสามสามารถอธิบายความแปรปรวนของฐานอำนาจในตำแหน่ง ได้โดยร้อยละ 16.6 และยังพบว่าตัวแปรทั้งสามตัวนี้ยังมีอิทธิพลต่อการรับรู้การมีฐานอำนาจส่วนบุคคล ในลำดับความสำคัญเช่นเดิม แต่ในสถานการณ์ไม่เชื่ออำนาจเพิ่มขึ้นจะทำให้การรับรู้การมีฐานอำนาจส่วนบุคคลลดลงบ้าง โดยตัวแปรทั้งสี่ตัวนี้อธิบายความแปรปรวนของฐานอำนาจส่วนบุคคลได้ร้อยละ 21.6 ซึ่งจากความสัมพันธ์นี้จะเห็นแรงจูงใจใฝ่อำนาจ ความเชื่ออำนาจในตน และพรหมวิหารสี่เป็นตัวแปรที่ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนรับรู้การมีฐานอำนาจในตำแหน่งและอำนาจส่วนบุคคลไปพร้อมๆ กัน หรืออาจกล่าวได้อีกนัยหนึ่งว่าผู้บริหารที่รับรู้ว่าตนเองมีอำนาจในตำแหน่งก็จะรู้สึกว่ามีอำนาจส่วนบุคคลไปด้วย (ค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรทั้งสองมีค่า $r = .554$) ตัวแปรสถานการณ์ไม่เชื่ออำนาจมีอิทธิพลต่อกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบแข็งมากที่สุด(.307) รองลงมาได้แก่อำนาจในตำแหน่ง (.236) แรงจูงใจใฝ่อำนาจ (.199) ในขณะที่อำนาจส่วนบุคคลมีอิทธิพลเล็กน้อย (.085)

ตัวแปรพรหมวิหารสี่และความเชื่ออำนาจในตนจะมีอิทธิพลในทางลบ (-.065 , -.062 ตามลำดับ) โดยตัวแปรทั้งหมดสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบแข็ง ได้ร้อยละ 25.7 ซึ่งผลการวิเคราะห์นี้้อธิบายได้ว่า ในสถานการณ์ไม่เอื้ออำนวยผู้บริหารรับรู้การมีอำนาจในตำแหน่งและแรงจูงใจใฝ่อำนาจมากขึ้นเท่าใดการตัดสินใจเลือกใช้กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบแข็งก็จะมากขึ้นตามไปด้วย ในขณะที่ผู้บริหารโรงเรียนที่มีพรหมวิหารสี่และความเชื่ออำนาจในตนจะเลือกใช้กลวิธีนี้น้อยลง

ตัวแปรฐานอำนาจส่วนบุคคลมีอิทธิพลต่อกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบนุ่มนวลมากที่สุด (.299) รองลงมาได้แก่ฐานอำนาจในตำแหน่ง สถานการณ์ พรหมวิหารสี่ และแรงจูงใจใฝ่อำนาจ ตามลำดับ ซึ่งตัวแปรทั้งหมดสามารถอธิบายความแปรปรวนของกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบนุ่มนวล ได้ร้อยละ 22.8 แต่อย่างไรก็ตาม ตัวแปรที่เป็นอิทธิพลหลักต่อการใช้กลวิธีนี้จะเป็นการรับรู้ฐานอำนาจส่วนบุคคล เพราะเมื่อเทียบกับขนาดอิทธิพลกับอันดับสอง (.166) จะเห็นว่ามีค่าสูงกว่ามาก ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่า การเลือกใช้กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบนุ่มนวลขึ้นอยู่กับการรับรู้ถึงการมีฐานอำนาจส่วนบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน ในขณะที่ตัวแปรแรงจูงใจใฝ่อำนาจมีอิทธิพลต่อกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบมีเหตุมีผลมากที่สุด (.226) รองลงมาได้แก่ สถานการณ์ไม่เอื้ออำนวย (.207) อำนาจในตำแหน่งและอำนาจส่วนบุคคล ตามลำดับ โดยตัวแปรทั้งหมดสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบมีเหตุมีผลได้ร้อยละ 18.5 ซึ่งเมื่อพิจารณาค่าอิทธิพลแล้วแรงจูงใจใฝ่อำนาจมีอิทธิพลใกล้เคียงกับสถานการณ์ไม่เอื้ออำนวย ในขณะที่การรับรู้ฐานอำนาจทั้งสองจะใกล้เคียงกัน

ตัวแปรฐานอำนาจส่วนบุคคลมีอิทธิพลต่อความผูกพันของผู้ใต้บังคับบัญชามากที่สุด (.274) รองลงมาได้แก่ กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบนุ่มนวล (.253) พรหมวิหารสี่ และอำนาจส่วนบุคคล ในขณะที่กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบแข็งและแบบมีเหตุมีผลจะให้ผลในทางลบ โดยตัวแปรทั้งหมดสามารถอธิบายความแปรปรวนของความผูกพันของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ร้อยละ 29.4 ซึ่งข้อค้นพบนี้ จะเห็นได้ว่าความผูกพันของผู้ใต้บังคับบัญชาจะขึ้นอยู่กับการมีฐานอำนาจส่วนบุคคล การใช้กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบนุ่มนวล เป็นผู้ที่มีพรหมวิหารสี่ มีฐานอำนาจในตำแหน่ง และหลีกเลี่ยงการใช้กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบแข็งและมีเหตุมีผล โดยมีตัวแปรหลักที่มีอิทธิพลมากที่สุดคือฐานอำนาจส่วนบุคคลและการใช้กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบแข็ง ในขณะที่ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการยอมรับมากที่สุดได้แก่สถานการณ์ (.281) รองลงมาได้แก่ กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบแข็ง (.228) ในขณะที่ความเชื่ออำนาจในตนและพรหมวิหารสี่มีอิทธิพลในทางลบ โดยตัวแปรทั้งหมดนี้อธิบายความแปรปรวนของตัวแปรการยอมรับได้ทั้งหมดร้อยละ 27.5 ซึ่งข้อค้นพบนี้ ผู้บริหารโรงเรียนเห็นว่าในสถานการณ์ไม่เอื้ออำนวยเท่าใด และใช้กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบแข็งมากเท่าใดผู้ใต้

บังคับบัญชา ก็จะยอมตามมากขึ้นตามไปด้วย และเห็นว่าการมีความเชื่ออำนาจในตนและพรหมวิหารสี่มากขึ้นจะทำให้การยอมตามลดลง

ตัวแปรสถานการณ์ไม่เชื่ออำนาจ จะมีอิทธิพลต่อการต่อต้านมากที่สุด (.226) รองลงมาได้แก่กลวิธีใช้อิทธิพลแบบแข็ง (.216) ในขณะที่พรหมวิหารสี่และความเชื่ออำนาจในตนจะมีอิทธิพลทางลบ (-.182, -.135 ตามลำดับ) ซึ่งผลนี้สอดคล้องกับที่พบในตัวแปรการยอมตาม แต่ในตัวแปรการต่อต้านของผู้ได้บังคับบัญชายังพบว่ากลวิธีแบบมีเหตุมีผลมีอิทธิพลในทางบวกเพิ่มมาอีกหนึ่งตัวแปร โดยตัวแปรทั้งหมดอธิบายความแปรปรวนของการต่อต้านของผู้ได้บังคับบัญชาได้ร้อยละ 30.2 ซึ่งผลการวิเคราะห์สามารถอธิบายได้ว่าในสถานการณ์ไม่เชื่ออำนาจ กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบแข็งและแบบมีเหตุมีผลมากเท่าใด ก็จะทำให้เกิดการต่อต้านของผู้ได้บังคับบัญชามากขึ้น โดยเฉพาะในสถานการณ์วิกฤติ หรือเมื่อมีการใช้กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบแข็ง ในขณะที่ผู้บริหารที่มีพรหมวิหารสี่ และความเชื่ออำนาจในตนจะทำให้การต่อต้านของผู้ได้บังคับบัญชาลดลง

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

ในบทนี้ผู้วิจัยจะกล่าวถึงการสรุปสาระสำคัญของทฤษฎีทั้งหมด การอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ เปรียบเทียบความผูกพัน การยอมรับและการต่อต้านของผู้ได้บังคับบัญชาที่ผู้บริหารมีอำนาจและกลวิธีการใช้อิทธิพลแตกต่างกัน และเพื่อศึกษาความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นระหว่างเพศ สถานการณ์ไม่เอื้ออำนวย คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน ฐานอำนาจ พฤติกรรมการใช้อิทธิพลและสัมพันธภาพของผู้บริหารกับผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งการศึกษาในครั้งนี้ผู้วิจัยใช้กรอบแนวคิดทางทฤษฎีหลายทฤษฎีประกอบการศึกษา โดยกลุ่มตัวแปรฐานอำนาจของผู้บริหารโรงเรียน ผู้วิจัยใช้ทฤษฎีฐานอำนาจทางสังคม (Power bases) ของเฟรนช์และราเวน (French and Raven.1968 :) เป็นพื้นฐานในการศึกษาและนำมาจัดกลุ่มของฐานอำนาจโดยใช้แนวคิดของยูคัลและฟาลเบ (Yulk and Falbe.1990) ส่วนกลุ่มตัวแปรพฤติกรรมการใช้อิทธิพล ผู้วิจัยใช้แนวคิดของคิพนิสและคณณะ (Kipnis and others.1980) ยูคัลและฟาลเบ (Yulk and Falbe.1990) ยูคัลและเทรซี (Yulk and Tracy.1992) เป็นพื้นฐานและนำมาจัดกลุ่มพฤติกรรมการใช้อิทธิพลโดยใช้แนวคิดของคิพนิสและชมิคท์ (Barry and Shapiro.1992 : 1431 ; citing Kipnis and Schmidt.1985) กับแนวคิดของฟาลเบและยูคัล (Falbe and Yulk.1992 : 638 - 653) ในขณะที่ตัวแปรสถานการณ์ไม่เอื้ออำนวย (Unfavorable situations) ผู้วิจัยมีพื้นฐานแนวคิดจากทฤษฎีในองค์การของมุลเดอร์, ริทซีมา, แวน เอก และเดอจอง (Mulder, Ritsema van Eck and de Jong.1967 : 19 - 41) ส่วนตัวแปรแรงจูงใจใฝ่อำนาจ ความมีอำนาจในตน และความมีคุณธรรมด้านพรหมวิหารสี่ ผู้วิจัยใช้แนวคิดทฤษฎีคุณลักษณะ (Trait theory) เป็นแนวทางการศึกษา โดยสองตัวแปรแรกเป็นตัวแปรทางด้านจิตวิทยา ในขณะที่อีกตัวแปรเป็นตัวแปรทางพุทธศาสนา ตัวแปรเพศของผู้บริหารผู้วิจัยใช้กรอบแนวคิดแบบความสอดคล้องทางเพศของอำนาจของจอร์นสัน (Johnson.1976) และทฤษฎีเพศ-การขัดเกลากายทางสังคม (Sex-socialization theory) เป็นพื้นฐานในการศึกษา และตัวแปรสัมพันธภาพของผู้บริหารกับผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นตัวแปรตามของการศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แนวคิดของยูคัล (Yulk.1994) เป็นกรอบในการศึกษาจากกรอบแนวคิดสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยตั้งข้อสมมติฐานไว้ 18 ข้อ โดยทั้ง 18 ข้อนี้จะช่วยให้ผู้วิจัยบรรลุวัตถุประสงค์ของการศึกษา

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ได้ทำการศึกษากับประชากรที่เป็นผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนจำนวน 1,220 คน จาก 12 เขตการศึกษา โดยเป็นผู้บริหารโรงเรียนเพศชายจำนวน 1,123 คน และผู้บริหารโรงเรียนหญิงจำนวน 97 คน ผู้บริหารชายผู้วิจัยให้การสุ่มอย่างง่ายในแต่ละเขตการศึกษารวมจำนวน 870 คน ส่วนผู้บริหารหญิง ผู้วิจัยนำมาศึกษาทั้งหมด รวมจำนวนผู้บริหารโรงเรียนที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างเป็น 967 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามจำนวน 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 2 ตอน โดยตอนที่ 1 เป็นการถามเกี่ยวกับเพศ อายุ วุฒิทางการศึกษา จำนวนนักเรียนและครูอาจารย์ในปีการศึกษา ส่วนตอนที่ 2 ประกอบด้วยแบบสอบถามหรือแบบวัดจำนวน 7 ชุด คือ แบบวัดแรงจูงใจผู้อำนวยการ แบบวัดความเชื่ออำนาจในตน แบบวัดความมีคุณธรรมด้านพรหมวิหารสี่ แบบวัดสถานการณ์ในองค์การ แบบวัดฐานอำนาจ แบบสอบถามพฤติกรรมการใช้อิทธิพลของผู้บริหาร และแบบวัดสัมพันธภาพของผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา

ผู้วิจัยได้ส่งเครื่องมือการวิจัยฉบับนี้ไปให้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารโรงเรียนที่ได้รับการสุ่มเป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 967 ฉบับ ปรากฏว่าผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืนจำนวน 852 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 88.1 โดยเป็นผู้บริหารชาย 761 ฉบับคิดเป็นร้อยละ 89.3 ของผู้ตอบกลับทั้งหมด และผู้บริหารหญิง 91 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 10.7 ของผู้ตอบกลับทั้งหมด

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้คอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล (Personal computer) ช่วยในการวิเคราะห์ โดยคำนวณค่าสถิติต่าง ๆ ได้แก่ ค่าสถิติบรรยาย ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร และการวิเคราะห์ความแปรปรวนตัวแปรพหุนาม ผู้วิจัยใช้โปรแกรม SPSS/PC+ (Statistic Package for Social Science / Personal computer) ส่วนการวิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของตัวแปรตัวแบบ (Model) ผู้วิจัยใช้โปรแกรม SPSS 7.51 with AMOS for Window 95 ซึ่งเป็นการทำงานร่วมกันระหว่างโปรแกรม SPSS 7.51 for Window 95 กับโปรแกรม AMOS

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยสามารถสรุปผลได้ดังนี้

1. การศึกษาปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มตัวแปรฐานอำนาจ กลุ่มตัวแปรกลวิธีการใช้อิทธิพลของผู้บริหารโรงเรียน และตัวแปรสถานการณ์ไม่เชื่ออำนาจ โดยมีความผูกพัน การยอมตามและการต่อต้านของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นตัวแปรตาม ผลการวิจัยสามารถสรุปได้ดังตาราง 54

ตาราง 54 สรุปผลการศึกษาปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรจากการวิเคราะห์ความแปรปรวนตัวแปรพหุนาม

ปฏิสัมพันธ์	ตัวแปรตาม		
	ความผูกพัน	การยอมตาม	การต่อต้าน
POSP X PERP	✓	✓	✓
HTA X STA	✓	✓	✓
HTA X RTA	×	✓	✓
RTA X STA	×	×	×
POSP X HTA	✓	✓	✓
POSP X STA	×	×	×
POSP X RTA	×	✓	✓
PERP X HTA	✓	×	✓
PERP X STA	✓	✓	✓
PERP X RTA	×	×	×
SIT X HTA	×	×	×
SIT X STA	✓	×	✓
SIT X RTA	✓	×	✓

หมายเหตุ ✓ หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติ × หมายถึง ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ผลการศึกษาพบว่าปฏิสัมพันธ์ระหว่างฐานอำนาจส่วนบุคคลกับฐานอำนาจในตำแหน่ง กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบแข็งกับกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบนุ่มนวล ฐานอำนาจในตำแหน่งกับกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบแข็ง และฐานอำนาจส่วนบุคคลกับกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบนุ่มนวลมีผลต่อตัวแปรตามทั้งสามตัวแปร ในขณะที่ปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบมีเหตุมีผลกับกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบนุ่มนวล ฐานอำนาจในตำแหน่งกับกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบนุ่มนวล ฐานอำนาจส่วนบุคคลกับกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบมีเหตุมีผล และสถานการณ์ไม่เอื้ออำนวยกับกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบแข็ง ไม่มีผลต่อสัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาในลักษณะใดๆ

2. เพศของผู้บริหารโรงเรียนแตกต่างกัน ไม่มีผลทำให้การรับรู้ฐานอำนาจในตำแหน่ง ฐานอำนาจส่วนบุคคล กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบแข็ง กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบนุ่มนวล และกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบมีเหตุมีผล แตกต่างกัน

3. ผลการศึกษาความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของตัวแบบการวิจัย ได้ผลการศึกษาที่สำคัญดังนี้

3.1 ตัวแปรแรงจูงใจใฝ่อำนาจ ความเชื่ออำนาจในตน และพรหมวิหารสี่ มีอิทธิพลโดยตรงต่อตัวแปรฐานอำนาจในตำแหน่ง โดยมีค่าอิทธิพลมาตรฐาน เรียงจากมากไปหาน้อยตามลำดับ ทั้ง 3 ตัวแปรสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรฐานอำนาจในตำแหน่งได้ร้อยละ 16.6

3.2 ตัวแปรแรงจูงใจใฝ่อำนาจ ความเชื่ออำนาจในตน และพรหมวิหารสี่ มีอิทธิพลโดยตรงในทางบวกต่อตัวแปรฐานอำนาจส่วนบุคคล โดยมีค่าอิทธิพลเรียงจากมากไปหาน้อยตามลำดับ ในขณะที่ตัวแปรสถานการณ์ไม่เชื่ออำนาจมีอิทธิพลโดยตรงในทางลบต่ออำนาจส่วนบุคคล ทั้ง 4 ตัวแปร สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรฐานอำนาจส่วนบุคคลได้ร้อยละ 21.6

3.3 ตัวแปรสถานการณ์ไม่เชื่ออำนาจ อำนาจในตำแหน่ง แรงจูงใจใฝ่อำนาจ และฐานอำนาจส่วนบุคคลมีอิทธิพลโดยตรงในทางบวกต่อตัวแปรกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบแข็ง โดยมีค่าอิทธิพลมาตรฐานเรียงจากมากไปหาน้อยตามลำดับ ในขณะที่ตัวแปรพรหมวิหารสี่และความเชื่ออำนาจในตนมีอิทธิพลโดยตรงในทางลบต่อตัวแปรกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบแข็ง โดยตัวแปรพรหมวิหารสี่มีอิทธิพลมาตรฐานมากกว่าตัวแปรความเชื่ออำนาจในตนเล็กน้อย ตัวแปรทั้ง 6 ตัวแปรนี้อธิบายความแปรปรวนตัวแปรกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบแข็งได้ร้อยละ 25.7

3.4 ตัวแปรฐานอำนาจส่วนบุคคล อำนาจในตำแหน่ง สถานการณ์ไม่เชื่ออำนาจ พรหมวิหารสี่และแรงจูงใจใฝ่อำนาจมีอิทธิพลโดยตรงในทางบวกต่อตัวแปรกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบนุ่มนวล โดยมีอิทธิพลเรียงจากมากไปหาน้อยตามลำดับ ตัวแปรทั้งหมดนี้อธิบายความแปรปรวนของตัวแปรกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบนุ่มนวลได้ร้อยละ 22.8

3.5 ตัวแปรแรงจูงใจใฝ่อำนาจ สถานการณ์ไม่เชื่ออำนาจ ฐานอำนาจในตำแหน่งและอำนาจส่วนบุคคลมีอิทธิพลโดยตรงในทางบวกต่อกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบมีเหตุมีผล โดยมีค่าอิทธิพลมาตรฐานเรียงจากมากไปหาน้อยตามลำดับ ตัวแปรทั้ง 4 ตัวแปรนี้อธิบายความแปรปรวนกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบมีเหตุมีผลได้ร้อยละ 18.5

3.6 ตัวแปรฐานอำนาจส่วนบุคคล กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบนุ่มนวลพรหมวิหารสี่ ฐานอำนาจในตำแหน่งมีอิทธิพลโดยตรงในทางบวกต่อตัวแปรความผูกพันของผู้ใต้บังคับ

บัญชาโดยมีค่าอิทธิพลมาตรฐานเรียงจากมากไปหาน้อยตามลำดับ ส่วนตัวแปรกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบแข็งและตัวแปรกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบมีเหตุมีผลมีอิทธิพลโดยตรงในทางลบต่อตัวแปรความผูกพันโดยตัวแปรกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบแข็งมีค่าอิทธิพลสูงมากกว่าเล็กน้อย ตัวแปรทั้ง 6 ตัวแปรนี้อธิบายความแปรปรวนตัวแปรความผูกพันได้ร้อยละ 29.4

3.7 ตัวแปรสถานการณ์ไม่เอื้ออำนวยและกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบแข็ง มีอิทธิพลโดยตรงในทางบวกต่อตัวแปรการยอมรับตามของผู้ได้บังคับบัญชา โดยตัวแปรสถานการณ์ไม่เอื้ออำนวยมีค่าอิทธิพลมาตรฐานมากกว่ากลวิธีการใช้อิทธิพลแบบแข็ง ตัวแปรความเชื่ออำนาจในตนและตัวแปรพรหมวิหารสี่มีอิทธิพลโดยตรงในทางลบการยอมรับตามของผู้ได้บังคับบัญชา โดยตัวแปรความเชื่ออำนาจในตนมีค่าอิทธิพลมาตรฐานสูงกว่าตัวแปรพรหมวิหารสี่ ตัวแปรทั้ง 4 ตัวแปรนี้อธิบายความแปรปรวนตัวแปรการยอมรับตามได้ร้อยละ 27.5

3.8 ตัวแปรสถานการณ์ไม่เอื้ออำนวยและกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบแข็ง มีอิทธิพลโดยตรงในทางบวกต่อตัวแปรการต่อต้านของผู้ได้บังคับบัญชา โดยตัวแปรสถานการณ์ไม่เอื้ออำนวยมีค่าอิทธิพลมาตรฐานมากกว่า ตัวแปรพรหมวิหารสี่ ความเชื่ออำนาจในตน และกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบมีเหตุมีผล มีอิทธิพลโดยตรงในทางลบต่อตัวแปรการต่อต้านของผู้ได้บังคับบัญชา โดยมีค่าอิทธิพลเรียงจากมากไปหาน้อยตามลำดับ ตัวแปรทั้ง 5 ตัวแปรนี้อธิบายความแปรปรวนของตัวแปรการต่อต้านของผู้ได้บังคับบัญชาได้ร้อยละ 30.2

3.9 ตัวแปรแรงจูงใจใฝ่อำนาจมีอิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวมต่อตัวแปรกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบแข็ง กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบนุ่มนวล และกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบมีเหตุมีผลมากที่สุด ในขณะที่ตัวแปรพรหมวิหารสี่มีอิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวมต่อตัวแปรความผูกพันมากที่สุด

3.10 ตัวแปรสถานการณ์ไม่เอื้ออำนวยมีอิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวมต่อตัวแปรการยอมรับตามและการต่อต้านของผู้ได้บังคับบัญชามากที่สุด

3.11 ตัวแปรฐานอำนาจส่วนบุคคล มีอิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวมต่อตัวแปรความผูกพันของผู้ได้บังคับบัญชามากที่สุด

3.12 ตัวแปรกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบแข็งมีอิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวมต่อตัวแปรการยอมรับตามและการต่อต้านของผู้ได้บังคับบัญชามากที่สุด

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัย มีประเด็นในการอภิปราย 10 ประเด็น ดังนี้

1. ความสัมพันธ์ระหว่างฐานอำนาจ กลวิธีการใช้อิทธิพลกับสัมพันธภาพของผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา

ฐานอำนาจในตำแหน่งมีอิทธิพลโดยตรงต่อกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบแข็ง กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบนุ่มนวล และกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบมีเหตุมีผลในทางบวก โดยค่าอิทธิพลมาตรฐานต่อกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบแข็งมากกว่าค่าอิทธิพลมาตรฐานต่อกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบนุ่มนวล และแบบมีเหตุมีผลอย่างชัดเจน ซึ่งข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับทฤษฎีที่ว่าผู้บริหารจะเลือกใช้กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบแข็งถ้าหากรับรู้ว่าคุณเองมีฐานอำนาจในตำแหน่งเพียงพอ ซึ่งจะเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นผู้ที่มีอำนาจในตำแหน่ง สามารถที่จะให้คุณให้โทษกับผู้ใต้บังคับบัญชาได้ในสภาวะการณ์เช่นนี้ผู้บริหารมีการรับรู้ถึงการมีอำนาจในตำแหน่งของตนเพียงพอ ผู้บริหารจึงเลือกใช้กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบแข็งมากกว่ากลวิธีอื่น ๆ ซึ่งการเลือกใช้กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบแข็งขึ้นอยู่กับว่าผู้บริหารมีการรับรู้ถึงการมีอำนาจเพียงใด ซึ่งถ้าหากผู้บริหารมีการรับรู้ถึงการมีฐานอำนาจการบังคับ (ฐานอำนาจในตำแหน่งประเภทหนึ่ง) (Yulk, 1994 : 197-204) ในขณะที่ฐานอำนาจส่วนบุคคลมีอิทธิพลโดยตรงต่อกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบนุ่มนวลในทางบวกสูงกว่าค่าอิทธิพลโดยตรงต่อกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบแข็งและแบบมีเหตุมีผลอย่างชัดเจน จากข้อค้นพบนี้แสดงว่า ผู้บริหารที่มีการรับรู้การมีฐานอำนาจส่วนบุคคลสูงจะมีการเลือกใช้กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบนุ่มนวลมากกว่าการใช้อิทธิพลแบบแข็งและแบบมีเหตุมีผล ทั้งนี้เพราะผู้บริหารที่มีฐานอำนาจส่วนบุคคลจะมีพื้นฐานของอำนาจมาจากความเชี่ยวชาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง และการยอมรับนับถือหรือความเคารพของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใดอย่างหนึ่งหรือทั้งสองอย่าง ซึ่งเมื่อมีการเลือกใช้กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบนุ่มนวล ซึ่งเป็นกลวิธีการใช้อิทธิพลที่อาศัยการยอมรับนับถือของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจากข้อค้นพบทั้งสองกรณีจะเห็นว่ามีผลสอดคล้องทางทฤษฎีเป็นอย่างยิ่ง

นอกจากนี้จากข้อค้นพบที่ว่าฐานอำนาจในตำแหน่งมีอิทธิพลโดยตรงต่อความผูกพันในทางบวก แต่ไม่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการยอมรับและการต่อต้านของผู้ใต้บังคับบัญชา แสดงว่าผู้บริหารรับรู้ว่าการที่ตนเองมีอำนาจในตำแหน่งมากเท่าใดก็ยิ่งทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับตนเองทั้งทางพฤติกรรมและทัศนคติมากขึ้น แต่อำนาจในตำแหน่งนี้จะไม่ส่งผลต่อการยอมรับและการต่อต้านของผู้ใต้บังคับบัญชาเลย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าเป็นค่านิยมหรือวัฒนธรรมในสังคมโดยที่ว่าคุณที่มีอำนาจจะเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับนับถือจากบุคคลอื่น โดยเฉพาะอำนาจที่ได้มาจากตำแหน่งในระบบราชการ ซึ่งเป็นอำนาจที่มีผลต่อความรู้สึกนึกคิดต่อบุคคลอย่างมาก จึงทำให้ผู้ที่

อยู่ในอำนาจในตำแหน่งมองเห็นเพียงด้านเดียวว่าจะต้องได้รับการยอมรับนับถือเท่านั้น นอกจากนี้ อาจเป็นไปได้ว่าผู้บริหารรู้จักการใช้อำนาจในตำแหน่งที่ตนเองมีอยู่ได้อย่างเหมาะสม โดยเฉพาะอำนาจการลงโทษถ้ามีการใช้ร่วมกันอย่างเหมาะสมกับอำนาจการให้รางวัลแล้วจะมีผลในทางบวกต่อการปฏิบัติงานและความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ (Arvey and Ivancevics.1980 : 123 -132) อย่างไรก็ตามจากข้อค้นพบว่าฐานอำนาจส่วนบุคคลมีอิทธิพลต่อความผูกพันของผู้ใต้บังคับบัญชาในทางบวก และมีอิทธิพลโดยตรงต่อการต่อต้านในทางลบ แต่ไม่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการยอมรับตามของผู้ใต้บังคับบัญชา แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารรับรู้ว่าการที่ตนเองได้รับการยอมรับในความสามารถหรือความเชี่ยวชาญและการได้รับความเคารพนับถือ หรือความประทับใจจากผู้ใต้บังคับบัญชามากเท่าใดยิ่งทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับปฏิบัติตามในสิ่งตนเองต้องการทั้งทางพฤติกรรมและทัศนคติมากยิ่งขึ้น ในขณะที่การต่อต้านจากผู้ใต้บังคับบัญชาจะน้อยลง และเมื่อพิจารณาค่าอิทธิพล (ตาราง 50) พบว่าค่าอิทธิพลจากฐานอำนาจส่วนบุคคลไปยังความผูกพันจะมีค่ามากกว่าค่าอิทธิพลจากฐานอำนาจในตำแหน่งตามการรับรู้ของผู้บริหารต่อความผูกพันของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างชัดเจน ซึ่งจากข้อค้นพบนี้แสดงให้เห็นว่าฐานอำนาจส่วนบุคคลจะทำให้เกิดความผูกพันของผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าฐานอำนาจในตำแหน่ง ซึ่งข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับการศึกษาของ วอร์เรน (Warren.1968 : 951 - 970) ที่พบว่าอำนาจความเชี่ยวชาญ และอำนาจอ้างอิง (อำนาจส่วนบุคคล) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันของผู้ใต้บังคับบัญชาสูงกว่าอำนาจการบังคับ และอำนาจการให้รางวัล และการศึกษาของ แทมเบียนและเจมมิลล์ (Thambain and Gemmill. 1974 : 216-224) ที่พบว่า อำนาจการให้รางวัล อำนาจการบังคับและอำนาจอันชอบธรรม ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพัน และผลการศึกษาอื่นๆที่มีลักษณะใกล้เคียงโดยพบว่าอำนาจส่วนบุคคลมีความสัมพันธ์สูงกับความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา (Hinkin and Schriesheim. 1989 : 561 - 567 ; Schriesheim, Hinkin and Podsakoff.1991 : 106 - 114 ; Yukl and Falbe.1991 : 416 - 423)

จากข้อค้นพบที่ว่า ฐานอำนาจในตำแหน่งมีอิทธิพลโดยอ้อมต่อการยอมรับตามของผู้ใต้บังคับบัญชาในทางบวก โดยผ่านกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบนุ่มนวล และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อตัวแปรการต่อต้านของผู้ใต้บังคับบัญชาในทางลบเมื่อใช้ผ่านกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบแข็ง ในขณะที่ฐานอำนาจส่วนบุคคลไม่พบว่ามีอิทธิพลโดยอ้อมต่อสัมพันธภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งข้อค้นพบนี้แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของอำนาจในตำแหน่งในการบริหารองค์การทางการศึกษา ทั้งนี้เพราะอำนาจในตำแหน่งเป็นอำนาจที่องค์การได้วางแผนและจัดโครงสร้างอย่างรอบคอบให้ผู้บริหารสามารถควบคุมสมาชิกขององค์การให้บรรลุเป้าหมาย (Dubrin, Ireland and Williams. 1989 : 239 ; Torington, Weightman and John.1985 : 49) ซึ่งจากการศึกษาในครั้งนี้จะเห็นว่า

อำนาจในตำแหน่งทำให้การยอมตามของผู้ใต้บังคับบัญชาเพิ่มขึ้นโดยอ้อม ถึงแม้สภาวะการยอมตามจะมีประสิทธิผลการทำงานน้อยกว่าสภาวะความผูกพันของผู้ใต้บังคับบัญชา แต่สภาวะการยอมตามของผู้ใต้บังคับบัญชาก็มีความจำเป็นสำหรับผู้บริหารที่ต้องการให้งานนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ โดยลักษณะงานนั้นจะต้องเป็นสิ่งที่ผู้บริหารร้องขอหรือต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำอยู่เป็นประจำ(Routine) นอกจากนี้อำนาจในตำแหน่งยังทำให้สภาวะการต่อต้านของผู้ใต้บังคับบัญชาลดลงโดยทางอ้อม

จากข้อค้นพบที่ว่า กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบแข็งมีอิทธิพลโดยตรงต่อการยอมตามและการต่อต้านของผู้ใต้บังคับบัญชาในทางบวก กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบนุ่มนวลมีอิทธิพลโดยตรงต่อความผูกพันของผู้ใต้บังคับบัญชาในทางบวก และกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบมีเหตุมีผลมีอิทธิพลโดยตรงต่อการต่อต้านในทางบวก จากข้อค้นพบเหล่านี้แสดงให้เห็นว่าเมื่อผู้บริหารมีการใช้กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบแข็งกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้ปฏิบัติในสิ่งที่ตนเองต้องการ ปฏิกริยาการตอบสนองจากผู้ใต้บังคับบัญชามีตั้งแต่การยอมปฏิบัติตาม แต่ขาดความทุ่มเทหรือความพยายามที่จะทำให้งานออกมามีผลดีที่สุด จนถึงหลีกเลี่ยงที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งสภาวะเช่นนี้จะเพิ่มขึ้นตามการใช้กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบแข็ง ทั้งนี้เป็นไปในบริบทสังคมและวัฒนธรรมไทย ถึงแม้จะให้การยอมรับการมีอำนาจและอิทธิพลของบุคคลที่อยู่ในระดับตำแหน่งที่สูงกว่า แต่ไม่ชอบที่จะให้บุคคลอื่นปกครองหรือบริหารตนเองโดยใช้อำนาจหรืออิทธิพลที่อยู่ในตำแหน่งนั้นอย่างตรงไปตรงมา หรืออาจกล่าวได้ว่าชอบใช้การปกครองแบบพระคุณมากกว่าพระเดช นั่นคือไม่ชอบให้ใครมาบังคับ หรือกำหนดกฎเกณฑ์ให้ทำสิ่งต่างๆ โดยอาศัยกฎระเบียบ หรือความชอบธรรมตามกฎหมายที่มีอยู่ แต่ชอบที่จะปฏิบัติงานโดยอยู่บนพื้นฐานการยอมรับหรือสัมพันธ์ภาพอันดีระหว่างบุคคล หรือมองว่าตนเองเป็นบุคคลที่มีความสำคัญ

2. ปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลวิธีการใช้อิทธิพลกับฐานอำนาจที่มีต่อสัมพันธภาพของผู้บริหารโรงเรียนกับผู้ใต้บังคับบัญชา

จากข้อค้นพบว่าปฏิสัมพันธ์ระหว่างฐานอำนาจในตำแหน่งและกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบแข็งมีผลต่อสัมพันธภาพของผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งสามตัวแปร โดยพบว่าผู้บริหารที่มีฐานอำนาจในตำแหน่งสูงและมีการใช้กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบแข็งสูง จะรับรู้ว่าคุณใต้บังคับบัญชามีความผูกพันสูง ในขณะที่พบว่าผู้บริหารจะมีฐานอำนาจในตำแหน่งต่ำแต่มีกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบแข็งในระดับสูง ผู้บริหารรับรู้ว่าการต่อต้านของผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีค่าสูงสุด ซึ่งจากข้อค้นพบแสดงให้เห็นว่าการที่ผู้บริหารโรงเรียนจะใช้กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบแข็งให้เกิดประสิทธิผลนั้นผู้บริหารต้องมีอำนาจในตำแหน่งรองรับ จึงจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับทั้งทางพฤติกรรมและ

ทัศนคติ ซึ่งข้อค้นพบนี้สอดคล้องในทางทฤษฎีที่ว่าการใช้กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบแข็งโดยเฉพาะกลวิธีการใช้อิทธิพลความชอบธรรม หรือกลวิธีการใช้อิทธิพลการกดดัน ซึ่งเป็นกลวิธีการใช้อิทธิพลที่อยู่บนพื้นฐานของการมีฐานอำนาจในตำแหน่ง ซึ่งถ้าผู้บริหารรับรู้ว่ามีความชอบธรรม การใช้กลวิธีอันชอบธรรมจะให้ประสิทธิผลมากที่สุด และถ้าหากผู้บริหารรับรู้ว่าตนเองมีฐานอำนาจการบังคับ การใช้กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบการกดดันก็จะเกิดประสิทธิผลมากที่สุด ซึ่งเมื่อพิจารณาโรงเรียนที่นำมาใช้ในการศึกษาแล้วจะเห็นว่า ผู้บริหารเป็นตำแหน่งที่ได้รับการแต่งตั้งจากทางราชการ จึงทำให้ผู้อำนวยการรับรู้ถึงความสามารถของตนเองต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่าง ๆ เช่น การให้รางวัล การบังคับหรือการลงโทษ ตลอดจนความชอบธรรมในการที่จะมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในฐานะที่ตนเองเป็นผู้จัดการโรงเรียน ถึงแม้ในความเป็นจริงการรับรู้ถึงความสามารถหรือศักยภาพนี้ของผู้จัดการในแต่ละโรงเรียนจะไม่เท่ากันด้วยสาเหตุหลายประการ เช่น วิทยุฒิ คุณวุฒิ หรือสภาพแวดล้อมอื่นๆ แต่ผู้บริหารก็ยังมีอำนาจตามกฎหมายหรือกฎระเบียบทางราชการโดยสมบูรณ์ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนรับรู้ถึงการมีอำนาจในตำแหน่ง

ปฏิสัมพันธ์ระหว่างฐานอำนาจในตำแหน่งกับกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบนุ่มนวลไม่มีผลต่อสัมพันธภาพของผู้บริหารโรงเรียนกับผู้ใต้บังคับบัญชา แต่พบว่ากลวิธีการใช้อิทธิพลแบบนุ่มนวลมีอิทธิพลโดยตรงต่อความผูกพันของผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้นแสดงว่าการที่ผู้บริหารโรงเรียนรับรู้ว่าตนเองมีฐานอำนาจในตำแหน่งแล้วเลือกใช้กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบนุ่มนวลจะมากหรือน้อยก็ไม่มีผลทำให้ความผูกพัน การยอมตาม ไม่ว่าจะในระดับใดหรือการต่อต้านของผู้ใต้บังคับบัญชาแตกต่างกัน ในขณะที่พบว่าปฏิสัมพันธ์ระหว่างฐานอำนาจส่วนบุคคลกับกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบนุ่มนวลมีผลต่อความผูกพัน การยอมตาม และการต่อต้านของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยความผูกพันของผู้ใต้บังคับบัญชาจะสูงเมื่อผู้บริหารรับรู้ว่าตนเองมีฐานอำนาจส่วนบุคคลสูง ไม่ว่าจะผู้บริหารจะเลือกใช้กลวิธีแบบนุ่มนวลในระดับใดก็ตาม แต่อย่างไรก็ตามความผูกพันของผู้ใต้บังคับบัญชามีค่าสูงสุดเมื่อผู้บริหารมีฐานอำนาจส่วนบุคคลสูงและเลือกใช้กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบนุ่มนวลสูง ในขณะที่การยอมตามสูงสุดเมื่อผู้บริหารรับรู้การมีฐานอำนาจส่วนบุคคลต่ำ ไม่จะมีการใช้แบบนุ่มนวลในระดับใด และจะมีการต่อต้านสูงสุดเมื่อฐานอำนาจส่วนบุคคลต่ำและมีการใช้กลวิธีแบบนุ่มนวลสูง ซึ่งจากข้อค้นพบนี้แสดงให้เห็นว่า กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบนุ่มนวลจะเกิดประสิทธิผลนั้นขึ้นอยู่กับฐานอำนาจส่วนบุคคล โดยผู้บริหารที่มีฐานอำนาจส่วนบุคคลสูงเลือกใช้กลวิธีการใช้อิทธิพลสูงจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของผู้บริหารมากที่สุด (ซึ่งข้อค้นพบนี้สอดคล้องในทางทฤษฎี) ทั้งนี้กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบนุ่มนวลเป็นกลวิธีที่จะต้องอาศัยความสัมพันธ์ส่วนตัวระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งการใช้อิทธิพลแบบนี้ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่ผู้ใต้บังคับ

บัญชายอมรับ ให้ความเคารพนับถือ ทั้งในแง่ลักษณะบุคลิกภาพหรือความสามารถในด้านอื่น ๆ ดังนั้นในการที่ผู้บริหารรับรู้ว่าคุณมีฐานอำนาจส่วนบุคคลแล้วเลือกใช้กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบ นุ่มนวล จึงมีความสอดคล้องในทางทฤษฎีและในทางปฏิบัติตามความเป็นจริง ซึ่งในสภาพเป็นจริงโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยส่วนใหญ่ผู้บริหารและครู-อาจารย์ในโรงเรียนมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ผู้ได้บังคับบัญชาให้ความเคารพนับถือต่อผู้บริหาร มีความรู้สึกว่าคุณเป็นส่วนหนึ่งขององค์ การและตั้งใจร่วมมือร่วมใจการทำงานเพื่อความสำเร็จของโรงเรียน ซึ่งถ้าลักษณะสภาพความสัมพันธ์เช่นนี้การใช้อิทธิพลแบบนุ่มนวลจึงได้ผลดีที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาหลายเรื่องที่พบว่า การที่ผู้ได้บังคับบัญชาศรัทธาหรือยอมรับต่อผู้บริหาร (แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารมีฐานอำนาจส่วนบุคคล) เมื่อผู้บริหารขอความร่วมมือหรือขอความช่วยเหลือใด ๆ ก็จะได้รับความร่วมมือร่วมใจ และเกิดความพึงพอใจในงานของผู้ได้บังคับบัญชา (บัณฑิต แทนพิทักษ์.2540 : 189 ; Ever. 1992 : 1451 ; Smith.1992 :14 -16)

ปฏิสัมพันธ์ระหว่างฐานอำนาจในตำแหน่งกับกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบมีเหตุมีผลไม่มีผลต่อความผูกพันของผู้ได้บังคับบัญชา แต่มีผลต่อการยอมตามและการต่อต้านของผู้ได้บังคับบัญชา โดยพบว่าการยอมตามและการต่อต้านของผู้ได้บังคับบัญชาจะสูงสุดเมื่อผู้บริหารมีการใช้กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบมีเหตุมีผลสูงในขณะที่ตนเองมีฐานอำนาจในตำแหน่งต่ำ ในขณะที่ปฏิสัมพันธ์ระหว่างฐานอำนาจส่วนบุคคลกับกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบมีเหตุมีผลไม่มีผลต่อสัมพันธภาพของผู้บริหารกับผู้ได้บังคับบัญชาทั้งสามตัวแปร จากข้อค้นพบนี้เป็นไปได้ว่าในภาวะที่ผู้บริหารมีฐานอำนาจในตำแหน่งต่ำ คือมีฐานอำนาจการให้รางวัล อำนาจการบังคับและอำนาจอันชอบธรรมต่ำ หรืออย่างใดอย่างหนึ่งต่ำ ซึ่งหมายความว่าผู้บริหารไม่สามารถจัดการรางวัลหรือทรัพยากรอื่น ๆ ให้กับผู้ได้บังคับบัญชาได้ หรือไม่มีความสามารถในการบังคับหรือความชอบธรรมในการที่จะใช้อำนาจกับผู้ได้บังคับบัญชา แต่ผู้บริหารกลับเลือกใช้กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบมีเหตุมีผล (ยื่นข้อเสนอเพื่อแลกเปลี่ยนหรือพยายามชักชวนให้เห็นดีงาม) ซึ่งเป็นวิธีการที่ไม่สอดคล้องกับความสามารถของตนเอง ผลที่ได้ก็คือการต่อต้านจากผู้ได้บังคับบัญชา และถึงแม้ผู้บริหารจะใช้วิธีชักชวนด้วยเหตุผลก็จะไม่ได้รับการยอมรับหรือปฏิบัติตามจากผู้ได้บังคับบัญชา ถ้าหากผู้บริหารรับรู้ว่าคุณขาดความชอบธรรมหรือไม่สามารถให้ความชอบธรรมจากกฎระเบียบ วัฒนธรรมและโครงสร้างทางสังคมในโรงเรียนให้ผู้ได้บังคับบัญชายอมรับได้ ดังนั้นจากข้อค้นพบนี้แสดงให้เห็นว่าการใช้กลวิธีการใช้อิทธิพลที่ไม่สอดคล้องกับฐานอำนาจตนเองมีอยู่ นอกจากจะไม่เกิดผลดีแล้วยังอาจทำให้เกิดผลทางด้านลบได้ ส่วนปฏิสัมพันธ์ระหว่างฐานอำนาจส่วนบุคคลกับกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบมีเหตุมีผลไม่มีผลต่อสัมพันธภาพของผู้บริหารกับผู้ได้บังคับบัญชานั้นแสดงว่าไม่ว่าผู้บริหารจะมีฐานอำนาจส่วนบุคคลมากน้อยเพียงใดเมื่อใช้ร่วมกับกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบมีเหตุมีผลแล้ว

จะให้ผลไม่แตกต่างกันไปจากการใช้กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบมีเหตุมีผลเพียงอย่างเดียว ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้พบว่ากลวิธีการใช้อิทธิพลแบบมีเหตุมีผลมีอิทธิพลโดยตรงต่อการต่อต้านในทางบวก แต่มีค่าไม่สูงนัก ซึ่งผลนี้แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารจะมองว่าผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ชอบให้ผู้บริหารใช้การเสนอข้อแลกเปลี่ยนหรือมองไม่เห็นคุณค่าของสิ่งที่ผู้บริหารเสนอให้หรือผู้ใต้บังคับบัญชาหาสิ่งนั้นมาได้ด้วยตนเอง หรือการโน้มน้าวหรือชักชวนด้วยเหตุผล ซึ่งใช้มากเท่าใดการต่อต้านก็จะเพิ่มขึ้น

3. ปฏิสัมพันธ์ระหว่างฐานอำนาจในตำแหน่งกับฐานอำนาจส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อสัมพันธภาพของผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา

ผลการศึกษาปฏิสัมพันธ์ระหว่างฐานอำนาจในตำแหน่งกับฐานอำนาจส่วนบุคคลพบว่า ผลของปฏิสัมพันธ์ของตัวแปรที่สองส่งผลต่อสัมพันธภาพของผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งความผูกพัน การยอมรับและการต่อต้านของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยพบว่านอกจากฐานอำนาจในตำแหน่งและฐานอำนาจส่วนบุคคลจะส่งผลโดยตรงต่อความผูกพันแล้ว ปฏิสัมพันธ์ยังส่งผลต่อความผูกพันอีกด้วย โดยผู้บริหารที่มีฐานอำนาจในตำแหน่งและฐานอำนาจส่วนบุคคลสูงจะรับรู้ว่าคุณใต้บังคับบัญชามีความผูกพันสูง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะโรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นหน่วยงานราชการ มีกฎระเบียบ ข้อปฏิบัติจำนวนมาก โรงเรียนที่ใช้ศึกษาเป็นโรงเรียนที่มีตั้งแต่ขนาดกลางจนถึงขนาดใหญ่ ซึ่งมักจะมีบุคลากรจำนวนมาก ผู้บริหารจึงเห็นว่าการมีอำนาจไม่ว่าจะเป็นอำนาจในตำแหน่งหรืออำนาจส่วนบุคคลจะทำให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ครูอาจารย์ยอมรับตนเองทั้งทางพฤติกรรมและทัศนคติ ซึ่งข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับการศึกษาของ บัณฑิต แท่นพิทักษ์ (2536 : 189) ที่ได้ศึกษากับโรงเรียนมัธยมขนาดใหญ่พบว่า ผู้บริหารบริหารงานโดยใช้อำนาจมากกว่าภาวะผู้นำ และการใช้อำนาจของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความศรัทธาของครู และความพึงพอใจในงานของครูสูง ซึ่งนอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยอีกหลายเรื่องที่พบว่าอำนาจอันชอบธรรม อำนาจความเชี่ยวชาญ และอำนาจการอ้างอิงของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อความศรัทธา ความผูกพัน และความพึงพอใจในงาน (Achilles, Keedy and High.1994 ; citing High and Achilles.1985 ; Boggs.1993 : 54) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการมีฐานอำนาจของผู้บริหารโรงเรียนมีผลต่อความผูกพันของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างมาก ในขณะที่ฐานอำนาจทั้งสองตัวแปรไม่ส่งผลโดยตรงต่อการยอมรับแต่เมื่อนำมาศึกษาปฏิสัมพันธ์กันพบว่าส่งผลต่อสัมพันธภาพของผู้บริหารกับของผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งสามตัวแปร แต่จะส่งผลมากที่สุดต่อการยอมรับตามของผู้ใต้บังคับบัญชา แสดงว่าการมีฐานอำนาจอย่างใดอย่างหนึ่งของผู้บริหาร จะไม่มีผลต่อการยอมรับตามของผู้ใต้บังคับบัญชา

นอกจากนี้ยังพบว่า ฐานอำนาจในตำแหน่งไม่ได้ส่งผลต่อการต่อต้านโดยตรงแต่เมื่อศึกษาร่วมกับฐานอำนาจส่วนบุคคลพบว่าปฏิสัมพันธ์ของทั้งสองตัวแปรส่งผลต่อการต่อต้านของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเฉพาะเมื่อมีฐานอำนาจทั้งสองต่ำจะมีการต่อต้านของผู้ใต้บังคับบัญชาสูงสุด และมีการต่อต้านของผู้ใต้บังคับบัญชาต่ำสุดเมื่อฐานอำนาจในตำแหน่งต่ำแต่มีฐานอำนาจส่วนบุคคลสูง ซึ่งจากข้อค้นพบนี้แสดงว่าตัวแปรฐานอำนาจส่วนบุคคลเป็นตัวแปรควบคุม เพราะไม่ว่าฐานอำนาจในตำแหน่งจะต่ำหรือสูงก็จะมีผลต่อความผูกพันของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่จะมีผลก็ต่อเมื่อผู้บริหารใช้ฐานอำนาจในตำแหน่งร่วมกับฐานอำนาจส่วนบุคคลเท่านั้น ซึ่งการศึกษานี้สอดคล้องกับการศึกษาของ อากุนิสและคณะ (Aguinis and others. 1996 : 267 - 297) ที่พบว่าปฏิสัมพันธ์ระหว่างฐานอำนาจอ้างอิง ซึ่งเป็นฐานอำนาจส่วนบุคคลประเภทหนึ่ง กับฐานอำนาจการให้รางวัล ซึ่งเป็นฐานอำนาจในตำแหน่งอีกประเภทหนึ่ง มีผลต่อการยอมรับของนักศึกษา โดยพบว่าอำนาจการให้รางวัลจะมีผลต่อการยอมรับสูง เมื่อมีอำนาจอ้างอิงสูง และยังพบว่าถ้าอำนาจอ้างอิงสูงอำนาจการบังคับไม่ว่าจะสูงหรือต่ำก็จะมีผลต่อความไว้วางใจของนักศึกษาต่ออาจารย์

จากข้อค้นพบในการศึกษาคั้งนี้แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารรับรู้ว่าการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะต่อต้านหรือไม่ ไม่ขึ้นอยู่กัฐานอำนาจในตำแหน่งของผู้บริหารจะเห็นได้ว่าอำนาจในตำแหน่งไม่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการต่อต้านของผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ขึ้นอยู่กัฐานอำนาจส่วนบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน โดยฐานอำนาจส่วนบุคคลมีความสัมพันธ์กับการต่อต้านของผู้ใต้บังคับบัญชาในทางลบและมีความสัมพันธ์กับความผูกพันของผู้ใต้บังคับบัญชาในทางบวก ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ วอร์เรน (Warren.1968 : 951 - 970) ที่พบว่าอำนาจส่วนบุคคลมีความสัมพันธ์กับการคล้อยตามของผู้ใต้บังคับบัญชา

4. ความสัมพันธ์ระหว่างสถานการณ์ไม่เอื้ออำนวย ฐานอำนาจ กลวิธีการใช้อิทธิพลและสัมพันธภาพของผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา

จากข้อค้นพบว่าสถานการณ์ไม่เอื้ออำนวยมีอิทธิพลโดยตรงต่อกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบแข็งในทางบวกสูงกว่ามีอิทธิพลโดยตรงต่อตัวแปรกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบนุ่มนวลและกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบมีเหตุมีผลอย่างชัดเจน และยังพบว่าสถานการณ์ไม่เอื้ออำนวยยังมีอิทธิพลโดยตรงต่ออำนาจส่วนบุคคลในทางลบ ซึ่งข้อค้นพบเหล่านี้แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนมีการใช้อำนาจและอิทธิพลที่สอดคล้องกับหลักทฤษฎีสถานการณ์ในองค์การของมุลเดอร์และคณะ (Mulder and others.1986) ที่ว่าในสถานการณ์ปกติซึ่งไม่มีความกดดันด้านเวลา ทรัพยากร การจัดโครงสร้างงาน และความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ผู้บริหารจะใช้ประเภทของอำนาจหรืออิทธิพลที่มีลักษณะ

นิ่มนวล (Mild power types) และเมื่ออยู่ในสถานการณ์วิกฤติหรือสถานการณ์ที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการบริหารงานในองค์กร ผู้บริหารมักจะใช้อำนาจหรืออิทธิพลที่มีผลบังคับ (Foreful power type) ซึ่งจากข้อค้นพบของงานวิจัยจะเห็นชัดเจนว่าในสถานการณ์ที่ไม่เอื้ออำนวยเท่าใด โอกาสที่ผู้บริหารจะเลือกใช้กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบนุ่มนวลและแบบมีเหตุมีผลอย่างชัดเจน และการที่จะนำฐานอำนาจส่วนบุคคลมาใช้ก็จะน้อยลงตามระดับความไม่เอื้ออำนวย ซึ่งผลการศึกษานี้สอดคล้องกับงานวิจัยหลายเรื่อง (สุวัฒน์ ช่างเหล็ก. 2536 : 98 -135 ; Mulder and Others. 1986 : 366 ; Shukla. 1977 : 7437-A)

นอกจากนี้ผลการศึกษายังพบว่า สถานการณ์ไม่เอื้ออำนวยไม่มีอิทธิพลต่ออำนาจในตำแหน่งโดยมีเฉพาะอิทธิพลโดยตรงต่อฐานอำนาจส่วนบุคคล แต่กลับพบว่าสถานการณ์ไม่เอื้ออำนวยมีอิทธิพลโดยตรงต่อกลวิธีการใช้อิทธิพลของผู้บริหารโรงเรียนทั้ง 3 กลวิธีและมีค่าอิทธิพลมาตรฐานสูงกว่าค่าอิทธิพลมาตรฐานจากสถานการณ์ไม่เอื้ออำนวยไปยังฐานอำนาจส่วนบุคคล ซึ่งข้อค้นพบนี้แสดงว่าในสถานการณ์ไม่เอื้ออำนวยจะมีอิทธิพลโดยตรงต่อพฤติกรรมการใช้อิทธิพลของผู้บริหารโรงเรียนมากกว่าที่จะคำนึงถึงการรับรู้การมีฐานอำนาจ ทั้งนี้ในภาวะสถานการณ์ไม่เอื้ออำนวยหรือสถานการณ์วิกฤติ ผู้บริหารจำเป็นต้องตัดสินใจหรือกระทำการใด ๆ ในภาวะที่มีความกดดันด้านเวลา สภาพโครงสร้างงานขาดความชัดเจน ตลอดจนสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงานไม่ดี ซึ่งเป็นภาวะที่เป้าหมายมีความเสี่ยงสูงให้บรรลุเป้าหมายโดยเร็ว ซึ่งข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับการศึกษาของแอนซารี (Ansari. 1989 : 59) ซึ่งพบว่าบรรยากาศในองค์กรมีผลต่อการตัดสินใจในการเลือกใช้กลวิธีการใช้อิทธิพล เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปตามทิศทางที่ตนต้องการ และสอดคล้องกับการศึกษาของโรเซนเบิร์กและเพียร์ลิน (Rosenberg and Peardin. 1962 : 385 - 349) ที่ใช้บรรทัดฐานขององค์กรในลักษณะของตัวแปรสถานการณ์พบว่าบรรทัดฐานขององค์กรอันเป็นส่วนหนึ่งของสถานการณ์ในองค์กรมีผลต่อกระบวนการตัดสินใจต่อการเลือกกลวิธีการใช้อิทธิพล

นอกจากนี้ผลการศึกษายังพบว่าสถานการณ์ไม่เอื้ออำนวยอิทธิพลโดยตรงต่อสัมพันธ์ภาพของผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งความสัมพันธ์ในลักษณะนี้ผู้วิจัยไม่ได้นำเสนอในกรอบวิจัยตั้งแต่ต้น แต่ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นพบว่า สถานการณ์ไม่เอื้ออำนวยในโรงเรียนมีอิทธิพลโดยตรงต่อการยอมรับและการต่อต้านของผู้ใต้บังคับบัญชาในทางบวก จากข้อค้นพบนี้แสดงว่าผู้บริหารประเมินว่าในภาวะที่โรงเรียนตกอยู่ในสถานการณ์วิกฤตินั้น ถ้าผู้บริหารไม่ดำเนินการใด ๆ ที่แสดงให้เห็นว่าพยายามนำองค์กรให้ผ่านพ้นความวิกฤตินี้ไปได้ ก็จะทำให้เกิดการไม่ยอมรับ หรือเคลือบแคลงสงสัยในความสามารถทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน โดยในเบื้องต้นอาจเกิดขึ้นในจิตใจและค่อย ๆ แสดงออกในทางพฤติกรรม ซึ่งเป็นภาวะการต่อต้านของผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้สถานการณ์ไม่เอื้ออำนวยต่อการบริหารงานในโรงเรียนมัธยม

ศึกษานั้น อาจได้รับผลกระทบ อันเกิดจากปัญหาของการมัธยมศึกษาในภาพรวมซึ่งเป็นปัญหา ระดับชาติ ดังที่ ธรรมรักษ์ การพิศิษฐ์ (2538 : พิเศษ 12 -13) ที่มองว่าการมัศึกษามีปัญหา ด้านประสิทธิภาพการบริหารจัดการภายในระบบยังค่อนข้างต่ำ การจัดสรรและการใช้งบประมาณ ยังไม่เหมาะสม การสอนสาขาที่ยังไม่มีความพร้อม ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะมีผลกระทบต่อการจัดการภายในโรงเรียน เช่น ปัญหาจำนวนนักเรียนต่อห้อง โดยเฉพาะโรงเรียนขนาดใหญ่และมีชื่อเสียงจะมีจำนวนนักเรียนต่อห้องมากเกินไป ปัญหาการขาดแคลนครูโดยเฉพาะโรงเรียนที่อยู่ห่างไกลตัวเมืองซึ่งมักจะประสบปัญหานี้ค่อนข้างมาก เพราะครู-อาจารย์ส่วนหนึ่งมักจะย้ายไปช่วยราชการในเมืองทำให้เกิดการกระจุกตัวของครูในโรงเรียนเหล่านี้ ซึ่งผลที่ตามมาอีกประการ คือ การขาดแคลนครูในบางสาขาวิชา เช่น ฟิสิกส์ เคมี คณิตศาสตร์ ภาษาอังกฤษ และสาขาอื่น ๆ ดังนั้นจะเห็นว่าโรงเรียนมัธยมศึกษาอาจประสบปัญหาในการจัดการทั้งด้านบุคลากรและอุปกรณ์การเรียนการสอน ซึ่งปัญหาเหล่านี้มีผลกระทบโดยตรงต่อคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนและคุณภาพโดยรวมของการมัธยมศึกษา ดังนั้นการที่โรงเรียนมัธยมศึกษาจะปฏิบัติหน้าที่ได้เพียงใดนั้นจึงขึ้นอยู่กับบุคลากรภายในโรงเรียนเป็นสำคัญ ซึ่งบุคคลที่มีบทบาทอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่สำคัญที่สุดในโรงเรียนก็คือผู้บริหารโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ใช้อำนาจในการดำเนินงานต่างๆ ในโรงเรียนให้บรรลุวัตถุประสงค์ (พนัส หันนาคินทร์.2529 : 190) ซึ่งผู้ที่จะดำรงตำแหน่งผู้บริหารจะต้องมีคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่ ก.ค. กำหนด เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถที่จำเป็นในการบริหารงาน ดังที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู (2536 : 25 - 39) ได้กล่าวว่าผู้อำนวยการโรงเรียนควรจะมีความรู้ความเข้าใจ และความสามารถในการบริหารการศึกษา บริหารงานวิชาการ บริหารงานบุคคลและมีความรู้ความเข้าใจและความสามารถในงานบริหารสถานศึกษากฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ แบบแผนเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบมีความรู้ความเข้าใจในบทบาทภาระหน้าที่ของสถานศึกษา แผนงานของกรม กระทรวงเจ้าสังกัด แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ นโยบายรัฐบาล และความรู้อื่น ๆ เพื่อประโยชน์ทางด้านบริหารสถานศึกษา ดังนั้นจะเห็นว่าด้วยคุณสมบัติที่ควรจะเป็นของผู้บริหารโรงเรียนดังกล่าว จึงเป็นที่คาดหวังของครู-อาจารย์ในโรงเรียนว่าเป็นบุคคลที่จะนำโรงเรียนไปในทิศทางที่พัฒนาที่ดีขึ้น และเมื่อโรงเรียนประสบภาวะวิกฤติหรือไม่เชื่ออำนาจต่อการดำเนินงานในโรงเรียน ก็จะสามารถแก้ปัญหาที่เผชิญนั้นไปได้ แต่ถ้าหากผู้บริหารไม่สามารถแก้ปัญหาได้หรือไม่ได้ดำเนินการใด ๆ เพื่อแสดงให้เห็นถึงการแก้ปัญหา แต่กลับปล่อยให้ปัญหายายมากกว่าเดิมซึ่งถ้าเป็นเช่นนี้ครู-อาจารย์ในโรงเรียนก็จะขาดความศรัทธาไม่ยอมรับในความสามารถ และนำไปสู่การต่อต้านผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งปัญหานี้มักจะเกิดขึ้นให้เห็นอยู่เสมอในโรงเรียนมัธยมศึกษา ดังนั้นประสิทธิภาพของโรงเรียนจึงขึ้นอยู่กับคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนเป็นสำคัญ (Bateman and

Zeithaml. 1990 : 480; Becttol and Sorenson. 1993 : 45 ; Bell. 1992 :14 ; Bogne.1985:4 ; Creemers and Reynolds.1994 : 1931 ; Fantini. 1986 : 217 ; Hoy and Miskel.1991 : 251 ; Rossow. 1992 :17 ; Strothers.1984 : 13)

5. ปฏิสัมพันธ์ระหว่างสถานการณ์กับกลวิธีการใช้อิทธิพลที่ส่งผลต่อสัมพันธภาพของผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา

ผลการศึกษาที่พบว่าปฏิสัมพันธ์ระหว่างสถานการณ์ไม่เอื้ออำนวยกับกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบนุ่มนวลส่งผลต่อตัวแปรการต่อต้านมากที่สุด โดยพบว่าในสถานการณ์ไม่เอื้ออำนวยในระดับสูง ไม่ว่าจะมีการใช้กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบนุ่มนวลระดับใด ก็จะได้รับ การต่อต้านของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในระดับสูง ซึ่งข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับทฤษฎีที่ว่าในสถานการณ์ไม่เอื้ออำนวยมากเท่าใด การใช้อำนาจหรืออิทธิพลที่นุ่มนวลจะให้ประสิทธิผลการบริหารองค์การต่ำกว่าการใช้ อำนาจหรืออิทธิพลที่จะมีผลบังคับ (Mulder and others.1986) ซึ่งในการศึกษาในครั้งนี้จะเห็นว่า สภาวะการต่อต้านของผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งเป็นเกณฑ์พิจารณาถึงประสิทธิภาพการใช้อำนาจหรือ การบริหารอย่างหนึ่งจะสูงขึ้นอันเนื่องมาจากการใช้อิทธิพลที่ไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ และข้อค้น พบที่สนับสนุนทฤษฎีหนักแน่นขึ้นไปอีกนั่นคือพบว่าปฏิสัมพันธ์ระหว่างสถานการณ์ไม่เอื้ออำนวย กับกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบมีเหตุมีผล ส่งผลต่อตัวแปรความผูกพันของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเด่น ชัด เหนือกว่าตัวแปรการยอมตามและการต่อต้านของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยพบว่าความผูกพันของ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีค่าสูงสุดเมื่อสถานการณ์ไม่เอื้ออำนวยอยู่ในระดับต่ำและมีการใช้กลวิธีการ ใช้อิทธิพลแบบมีเหตุมีผลสูงและค่าความผูกพันของผู้ใต้บังคับบัญชาจะต่ำสุดในสถานการณ์ไม่ เอื้ออำนวยอยู่ในระดับสูงแต่มีการใช้อิทธิพลแบบมีเหตุมีผลต่ำ ซึ่งจากการศึกษาในครั้งนี้พบว่ากล วิธีการใช้อิทธิพลแบบมีเหตุมีผลมีความสัมพันธ์กับกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบแข็งสูง ซึ่งการใช้กลวิธี แบบแข็งนี้จะได้รับอิทธิพลโดยตรงจากสถานการณ์ไม่เอื้ออำนวยดังกล่าวข้างต้นมาแล้ว อย่างไรก็ตามพบว่าปฏิสัมพันธ์ระหว่างสถานการณ์ไม่เอื้ออำนวยกับกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบแข็งไม่มีผลต่อ สัมพันธภาพของผู้บริหารโรงเรียนกับผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้อาจเป็นไปได้ว่า โดยทั่วไปสถานการณ์ ไม่เอื้ออำนวยในการบริหารงานในโรงเรียนมัธยมศึกษายังมีค่าไม่มากนัก อยู่ในระดับปานกลางเท่า นั้น (ดูตาราง 4) ดังนั้นการใช้อิทธิพลแบบแข็งของผู้บริหารโรงเรียนไม่ได้อยู่ในระดับใดจึงไม่ทำให้ สัมพันธภาพของผู้บริหารแตกต่างไปจากเดิม

6. ความสัมพันธ์ระหว่างเพศกับฐานอำนาจและกลวิธีการใช้อิทธิพล

จากข้อค้นพบที่ว่า ผู้บริหารที่มีเพศต่างกันมีการรับรู้ฐานอำนาจในตำแหน่ง และฐานอำนาจส่วนบุคคลไม่แตกต่างกัน และข้อค้นพบที่ว่าผู้บริหารที่มีเพศต่างกันมีกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบแข็ง การใช้อิทธิพลแบบนุ่มนวลและแบบมีเหตุมีผลไม่แตกต่างกัน ซึ่งข้อค้นพบเหล่านี้ไม่สอดคล้องกับทฤษฎีความสอดคล้องทางเพศของอำนาจของจอห์นสัน (Johnson.1976 : 99 - 110) ที่เห็นว่าผู้บริหารหญิงจะได้รับการสนับสนุนก็ต่อเมื่อมีการใช้อำนาจทางอ้อม และความน่าเชื่อถืออันนี้เกิดจากทรัพยากรส่วนบุคคล เช่น ความชอบ ความพอใจและความสนใจ ซึ่งนั่นหมายความว่าผู้บริหารเพศหญิงจะมีการรับรู้ว่า ฐานอำนาจที่จะทำให้บรรลุผลของอำนาจนั้นจะต้องมาจากคุณลักษณะบุคคลนั้นคือเห็นว่าฐานอำนาจส่วนบุคคลจะเกิดประสิทธิผลมากกว่าฐานอำนาจในตำแหน่ง ซึ่งเป็นอำนาจที่ผู้บริหารชายชอบใช้ และข้อค้นพบนี้ไม่สอดคล้องกับทฤษฎี เพศ-บทบาท การขัดเกลาทางสังคม (Sex - role socialization) ที่เห็นว่าการขัดเกลาทางสังคมจะทำให้ลักษณะทางพฤติกรรม (Behavioral trait) บุคลิกภาพและทักษะระหว่างบุคคล (Interpersonal skills) ของเพศชายและหญิงแตกต่างกัน และข้อแตกต่างนี้จะนำไปสู่การยอมรับในบทบาททางเพศ การที่ได้ข้อค้นพบแบบนี้อาจเป็นไปได้ว่า ในสภาพความเป็นจริงผู้บริหารชายและผู้บริหารหญิงโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษามีการดำเนินกิจกรรมต่างๆ เช่น การประชุม การสัมมนาหรือกิจกรรมอื่นๆ อยู่ร่วมกันเสมอโดยไม่แบ่งแยกเพศ ทำให้ผู้บริหารชายและผู้บริหารหญิงมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นทางการบริหารได้โดยตลอด ทำให้รับรู้สภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจากการบริหารและมักจะหาแนวทางร่วมกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น จึงทำให้แนวทางการบริหารตลอดจนการรับรู้การมีความสามารถหรือศักยภาพไม่แตกต่างกัน โดยเฉพาะผู้บริหารเพศหญิง นอกจากนี้ในการฝึกอบรม หรือการสัมมนาในระดับสูงที่ดำเนินการโดยกรมสามัญศึกษา หรือกระทรวงศึกษาธิการ จะไม่มีการแบ่งเพศของการดำเนินกิจกรรมจึงทำให้ผู้บริหารทั้งสองเพศไม่มีความรู้สึกถึงความแตกต่างในสิทธิและอำนาจที่ตนเองมีอยู่ และยิ่งในสังคมปัจจุบัน ได้มีองค์กรที่ได้ดำเนินงานในบทบาทของสตรี และมีการเรียกร้องสิทธิต่างๆ ให้ผู้หญิงมีเท่าเทียมชายและสังคมเองก็เปิดกว้างสำหรับการเข้าสู่ตำแหน่งทางการบริหารให้ผู้หญิงได้พอกับผู้ชาย ดังนั้นจึงทำให้ผลการศึกษาออกมาว่าผู้บริหารชายและผู้บริหารหญิงมีการรับรู้อำนาจและมีวิธีการใช้อิทธิพลไม่แตกต่างกัน ซึ่งผลการศึกษานี้สอดคล้องกับการศึกษาของ มอล์ม (Molm. 1994 : 53 - 57) ที่ศึกษาเพศกับการใช้อำนาจในห้องปฏิบัติการ ซึ่งผลการศึกษาพบว่าเพศไม่มีผลต่อการใช้อำนาจ การศึกษาของมุลเดอร์และคณะ (Mulder and others.1986) ซึ่งพบว่าเพศชายและเพศหญิงประเมินผลการใช้อำนาจของผู้บริหารไม่แตกต่างกัน การศึกษาของ สุวัฒน์ ช่างเหล็ก (2536 : 129) ที่พบว่าผู้ประเมินผลการใช้

อิทธิพลการใช้อำนาจของผู้บริหารไม่แตกต่างกัน ประเมินผลการใช้อำนาจของหัวหน้าคณะวิชาในวิทยาลัยครูไม่แตกต่างกัน

7. ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหาร ฐานอำนาจ กลวิธีการใช้อิทธิพลและสัมพันธภาพของผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา

7.1 แรงจูงใจใฝ่อำนาจกับฐานอำนาจและกลวิธีการใช้อิทธิพล

แรงจูงใจใฝ่อำนาจมีอิทธิพลโดยตรงต่อฐานอำนาจทั้งสองประเภท และกลวิธีการใช้อิทธิพลทั้ง 3 กลวิธี มีอิทธิพลในทางบวกเช่นเดียวกัน โดยพบว่าแรงจูงใจใฝ่อำนาจมีอิทธิพลโดยตรงต่ออำนาจในตำแหน่งในทางบวกสูงกว่ามีอิทธิพลโดยตรงต่อฐานอำนาจส่วนบุคคล แสดงว่าผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่อำนาจสูงเพียงใดก็จะทำให้รับรู้ถึงการมีฐานอำนาจมากขึ้นเพียงนั้น จากข้อค้นพบว่าแรงจูงใจใฝ่อำนาจมีผลต่อการรับรู้ถึงการมีฐานอำนาจในตำแหน่งมากกว่าการรับรู้ถึงการมีฐานอำนาจส่วนบุคคล ในขณะที่เดียวกันผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่อำนาจสูงมักเลือกใช้กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบมีเหตุมีผลและแบบแข็งสูงกว่าผู้ที่มีการใช้อิทธิพลแบบนุ่มนวลอย่างชัดเจน ซึ่งข้อค้นพบนี้สอดคล้องแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะแรงจูงใจใฝ่อำนาจที่เห็นว่าแรงจูงใจใฝ่อำนาจมีความสัมพันธ์กับอำนาจและอิทธิพล (Yulk.1994 : 269) และผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่อำนาจสูงมักจะเป็นผู้ที่ต้องการควบคุมพฤติกรรมของบุคคลอื่นและทำให้ผู้อื่นรับรองตนในฐานะผู้มีอำนาจ ซึ่งลักษณะเช่นนี้ทำให้ผู้บริหารที่มีแรงจูงใจใฝ่อำนาจสูงรับรู้ว่าตนเองมีฐานอำนาจในตำแหน่งสูงและเลือกใช้กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบแข็งและแบบมีเหตุมีผล (กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบมีเหตุมีผลและแบบแข็งมีความสัมพันธ์กันสูง) เพราะการรับรู้การมีฐานอำนาจและการเลือกใช้กลวิธีแบบนี้เท่านั้น ทำให้ผู้บริหารรู้สึกว่าคุณสมบัติอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น รวมทั้งการควบคุมพฤติกรรมของบุคคลอื่นได้ และจากข้อค้นพบที่ว่าแรงจูงใจใฝ่อำนาจมีอิทธิพลโดยตรงต่อความผูกพันของผู้ใต้บังคับบัญชา แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนมีการรับรู้ว่าการมีอำนาจของตนเองจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับตนเองทั้งทางพฤติกรรมและจิตใจ ซึ่งข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับการศึกษาของ แมคเคลแลนดและโบยาซิส (McClelland and Boyatzis.1982 : 737) แมคเคลแลนดและเบอร์เนห์ม (McClelland and Burnham.1976 : 100-110) และการศึกษาของวาร์กา (Varga.1975:571-590) ที่พบว่าผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพการบริหารเป็นผู้ที่มีลักษณะแรงจูงใจใฝ่อำนาจสูง

7.2 ความเชื่ออำนาจในตนกับฐานอำนาจและกลวิธีการใช้อิทธิพล

ความเชื่ออำนาจในตนมีอิทธิพลโดยตรงต่อฐานอำนาจในตำแหน่งและฐานอำนาจส่วนบุคคล โดยมีค่าอิทธิพลมาตรฐานต่อฐานอำนาจส่วนบุคคลมากกว่าค่าอิทธิพลมาตรฐานต่ออำนาจในตำแหน่ง ซึ่งจากข้อค้นพบนี้แสดงว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีความเชื่ออำนาจในตนสูงจะมี

การรับรู้ถึงการมีฐานอำนาจส่วนบุคคลสูงกว่าฐานอำนาจในตำแหน่ง ทั้งนี้เป็นเพราะว่าบุคคลที่มีความเชื่ออำนาจในตนเองจะเป็นผู้ที่มีความเชื่อว่าความสำเร็จหรือความล้มเหลวต่าง ๆ เกิดจากการกระทำหรือความสามารถของตนเอง (Yulk.1994 : 266) ความเชื่อภายในเป็นจุดเริ่มต้นในการค้นหาและตีความเชื่อภายนอก มีความเชื่อมั่นในความสามารถในการที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น และสามารถโน้มน้าวได้มากกว่าการใช้อิทธิพลแบบบังคับ (Yuki.1994 : 266 ; citing Goodstadt and Hyelle. 1973) ซึ่งเมื่อเทียบกับฐานอำนาจในตำแหน่งและฐานอำนาจส่วนบุคคลแล้วจะเห็นว่า ฐานอำนาจส่วนบุคคลเป็นศักยภาพส่วนบุคคลที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่นอันเกิดจากลักษณะภายในของบุคคลในขณะที่อำนาจในตำแหน่งเป็นศักยภาพของบุคคลที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นอันเกิดจากลักษณะหรือสถานะภายนอกตัวบุคคล ซึ่งจากลักษณะเช่นนี้จึงทำให้ฐานอำนาจส่วนบุคคลมีความสัมพันธ์กับความเชื่ออำนาจในตนเอง นอกจากนี้จากข้อค้นพบที่ว่าความเชื่ออำนาจในตนเองมีอิทธิพลโดยตรงต่อกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบแข็งในทางลบ จากข้อค้นพบนี้แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีความเชื่ออำนาจในตนเองเป็นบุคคลที่ไม่ชอบใช้กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบแข็ง ซึ่งเป็นกลวิธีการใช้อิทธิพลที่มีลักษณะเป็นผลบังคับให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติตามในคำสั่งที่ตนต้องการ ซึ่งพฤติกรรมการใช้อิทธิพลเช่นนี้จะไปสอดคล้องกับบุคคลที่มีความเชื่ออำนาจในตนเอง เพราะพฤติกรรมของบุคคลที่มีความเชื่ออำนาจในตนเอง จะมีความเชื่อมั่นในตนเอง อดทนต่องานหนัก อดได้รอได้ เข้ากับผู้อื่นได้ดี เมื่อล้มเหลวในการทำงานก็จะมีความพยายามทำงานมากขึ้น (Strickland.1977 : 133 - 252) และจากข้อค้นพบที่ว่า ความเชื่ออำนาจในตนเองมีอิทธิพลโดยตรงต่อการยอมรับและการต่อต้านของผู้ได้บังคับบัญชาในทางลบ แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนมีความเชื่ออำนาจในตนเองสูงเท่าใดยิ่งทำให้เกิดการต่อต้านและการยอมรับของผู้ได้บังคับบัญชาลดลง (การยอมรับและการต่อต้านของผู้ได้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์กันในทางบวก) ทั้งนี้เพราะบุคคลที่มีความเชื่ออำนาจในตนเองเป็นบุคคลที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความพยายามทำงานให้สำเร็จ และส่งผลต่อพฤติกรรมที่พึงปรารถนา (ดวงเดือน พันธุมนาวิน. 2526 : 13 ; ศักดิ์ชัย นิรันทวิ. 2532 : 51 - 52) ซึ่งด้วยคุณลักษณะเช่นนี้จึงทำให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความยอมรับนับถือทั้งทางพฤติกรรมและทัศนคติ ซึ่งนั่นหมายถึงว่าการต่อต้านหรือการยอมรับที่เกิดเฉพาะในทางพฤติกรรมของผู้ได้บังคับบัญชานั้นน้อยลง ซึ่งผู้ที่มีความเชื่ออำนาจในตนเองสูงยังเป็นผู้ที่มีจริยธรรมสูงด้วยดังจากการศึกษาของ ศักดิ์ชัย นิรันทวิ (2532:177) ที่พบว่าครูที่มีความเชื่ออำนาจในตนเองสูงจะเป็นผู้ที่มีพฤติกรรมการสอนและการอบรมจริยธรรมสูงกว่าครูในลักษณะอื่นๆ และการศึกษาอื่นๆ ให้ผลไปในทำนองเดียวกันว่าบุคคลที่มีความเชื่ออำนาจในตนเองจะเป็นผู้ที่มีพฤติกรรมการทำงานดีและประสบความสำเร็จ (วิชัย เอียดบัว. 2534 : 169 - 192 ; วิสุทธ์ ราชตรี. 2532 : 133 ; อ้อมเดือน สดมณี. 2536 : 84 - 89 ; Strickland. 1977 : 233 - 234)

7.3 คุณธรรมด้านพรหมวิหารสี่กับฐานอำนาจและกลวิธีการใช้อิทธิพล

คุณธรรมด้านพรหมวิหารสี่มีอิทธิพลโดยตรงต่อฐานอำนาจในตำแหน่งและฐานอำนาจส่วนบุคคลโดยมีค่าอิทธิพลมาตรฐานต่อฐานอำนาจส่วนบุคคลสูงกว่าค่าอิทธิพลมาตรฐานต่อฐานอำนาจในตำแหน่ง ซึ่งจากข้อค้นพบนี้แสดงว่า ลักษณะคุณธรรมด้านพรหมวิหารสี่ ซึ่งเป็นคุณธรรมที่ประกอบด้วยความเมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา ซึ่งจะเป็นคุณธรรมที่ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความเคารพนับถือ (เป็น มุทิกันต์. 2506 : 14) จึงทำให้ผู้บริหารเห็นว่า เป็นคุณลักษณะที่จะทำให้ตนเองมีฐานอำนาจส่วนบุคคลได้ เพราะเป็นคุณลักษณะที่จะทำให้เกิดฐานอำนาจอ้างอิง ซึ่งเป็นฐานอำนาจที่เกิดจากการยอมรับหรือเคารพนับถือของผู้ได้บังคับบัญชา ดังนั้นการที่คุณธรรมด้านพรหมวิหารสี่มีอิทธิพลโดยตรงต่อฐานอำนาจส่วนบุคคลสูงกว่าฐานอำนาจในตำแหน่งซึ่งสอดคล้องกับทางทฤษฎีฐานอำนาจ ที่เห็นว่าฐานอำนาจส่วนบุคคลได้มาจากความยอมรับนับถือจากคุณลักษณะหรือความสามารถของบุคคลอื่น นอกจากนี้คุณธรรมด้านพรหมวิหารสี่ยังมีอิทธิพลโดยตรงต่อกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบแข็งในทางลบและกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบนุ่มนวลในทางบวก ซึ่งแสดงว่าผู้บริหารที่มีคุณธรรมด้านพรหมวิหารสี่สูงจะไม่ใช้กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบแข็ง แต่จะใช้แบบนุ่มนวลมากกว่า ทั้งนี้เพราะผู้ที่มีคุณธรรมด้านพรหมวิหารสี่เป็นผู้ที่มีความเมตตา กรุณาสูง จึงเป็นผู้ที่ไม่ใช้วิธีการที่รุนแรงในการแก้ปัญหา แต่จะมีความสุขุมรอบคอบการตัดสินใจต่าง ๆ จะประกอบไปด้วยเหตุและผลรู้เท่าทันกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ดังที่ ญาณโปนิก มหาเถระ (2519 : 2) กล่าวว่าคุณธรรม ด้านพรหมวิหารสี่เป็นแนวทางที่ถูกต้องและเหมาะสมที่จะนำไปแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นรวมทั้งช่วยลดปัญหาและความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าผู้บริหารที่มีคุณธรรมด้านพรหมวิหารสี่จึงเป็นผู้ที่ชอบใช้กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบนุ่มนวล ซึ่งเป็นกลวิธีที่มีพื้นฐานจากการปรึกษาหารือหรือคำแนะนำจากผู้ได้บังคับบัญชาตลอดจนอาศัยความเป็นผู้ใหญ่และการยอมรับของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อตน

คุณธรรมด้านพรหมวิหารสี่มีอิทธิพลโดยตรงต่อความผูกพันในทางบวกและมีอิทธิพลโดยตรงต่อการยอมรับและการต่อต้านของผู้ได้บังคับบัญชาในทางลบ ซึ่งจากข้อค้นพบนี้นอกจากคุณธรรมด้านพรหมวิหารสี่ จะมีอิทธิพลต่อการรับรู้ถึงการมีอำนาจและพฤติกรรมการใช้อิทธิพลของตนเองแล้ว ผู้บริหารยังเห็นว่าคุณธรรมด้านพรหมวิหารสี่ยังมีอิทธิพลโดยตรงต่อสัมพันธภาพของผู้บริหารกับผู้ได้บังคับบัญชาอีกด้วย และข้อค้นพบนี้จะเห็นได้ชัดเจนจากผู้บริหารที่มีคุณธรรมด้านพรหมวิหารสี่สูง จะเป็นผู้ที่มีบุคลิกลักษณะน่านับถือเป็นที่เคารพรักของผู้ได้บังคับบัญชา (กระทรวงศึกษาธิการ. 2528 : 64) เป็นผู้ที่แก้ปัญหาความขัดแย้งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรได้เป็นอย่างดี เพราะมีลักษณะของความเป็นผู้ใหญ่ (เนาวรัตน์ พงษ์ไพบูลย์. 2520 : 120 - 121) ด้วยคุณลักษณะเช่นนี้จึงทำให้ผู้ได้บังคับบัญชายอมรับผู้บริหารโรงเรียนทั้งทางพฤติกรรมและทัศนคติ ซึ่ง

แสดงถึงความผูกพัน หรือให้การยอมรับทั้งกายและใจนั่นเอง ซึ่งแน่นอนว่าสภาวะการต่อต้านหรือการยอมตามเฉพาะในทางพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาจึงลดลงเมื่อมีคุณธรรมด้านพรหมวิหารสี่มากขึ้น เพราะนอกจากคุณธรรมด้านพรหมวิหารสี่จะเป็นการยอมรับนับถือของผู้ใต้บังคับบัญชาจากบุคลิกภาพโดยส่วนตัวของผู้บริหารแล้ว คุณธรรมด้านพรหมวิหารสี่ยังมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานดีอีกด้วย (ปริญา ฤกษ์งาม. 2536 : 74 -79 ; อนิสรา จรัสศรี. 2541 : 174 ; อ้อมเดือน สดมณี. 2536 : 84 - 96)

7.4 คุณลักษณะของผู้บริหารกับสัมพันธภาพของผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา

ในกรอบการศึกษาเบื้องต้นไม่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรคุณลักษณะกับความผูกพัน การยอมตามและการต่อต้านของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรง แต่ผลการศึกษาพบว่าตัวแปรคุณลักษณะนอกจากจะมีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุโดยทางอ้อมแล้วยังมีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุโดยตรงกับ ความผูกพัน การยอมตาม และการต่อต้านของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งผลการศึกษาได้ข้อสรุปดังนี้

แรงจูงใจใฝ่อำนาจมีอิทธิพลโดยรวมต่อความผูกพัน การยอมตามและการต่อต้านของผู้ใต้บังคับบัญชาในทางบวกทั้งหมด แต่ค่าอิทธิพลโดยรวมที่มีต่อการต่อต้านและการยอมตามของผู้ใต้บังคับบัญชามีค่าต่ำมาก แสดงว่าแรงจูงใจใฝ่อำนาจ ตามการรับรู้ของผู้บริหารโรงเรียนจะทำให้เกิดความผูกพันมากกว่า หรืออาจกล่าวได้ว่าความต้องการมีอำนาจของผู้บริหารจะเป็นผลดีต่อการบริหารบุคลากรและองค์การมากกว่าที่จะเกิดผลเสีย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะขนาดโรงเรียนที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาเป็นโรงเรียนที่มีตั้งแต่ขนาดกลางจนถึงใหญ่ จึงทำให้ผู้บริหารเห็นว่าการมีอำนาจเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องมี เพื่อให้งานดำเนินไปด้วยดี ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาหลายเรื่องที่ได้ผลตรงกันว่า ความต้องการมีอำนาจของผู้บริหารมีความสัมพันธ์สูงมากกับความก้าวหน้าในการบริหารในองค์การขนาดใหญ่ (Howard and Bray.1988 ; McClelland and Boyatzis.1982 : 737-743 ; Stahl.1983 : 775 - 789) และนอกจากนี้แรงจูงใจใฝ่อำนาจยังมีอิทธิพลโดยตรงต่อความผูกพันของผู้ใต้บังคับบัญชาในทางบวก ในขณะที่ไม่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการยอมตามและการต่อต้านของผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้อาจเป็นไปได้ว่า ลักษณะแรงจูงใจใฝ่อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เป็นลักษณะของแรงจูงใจแบบการยั้งคิดในการกระทำ (Activity inhibition) ซึ่งเป็นลักษณะของแรงจูงใจใฝ่อำนาจที่บุคคลมีการยั้งคิดในการกระทำ ควบคุมตนเองได้ดีและมีการใช้อำนาจที่ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับ ซึ่งเป็นลักษณะของการมุ่งอำนาจเพื่อสังคม (Socialization power oriented) ซึ่งลักษณะนี้จะตรงข้ามกับการมุ่งอำนาจเพื่อตนเอง (Personalized power oriented) ซึ่งเป็นการใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ต่อตนเอง ขาดการยับยั้งหรือควบคุมการกระทำของตนเอง (Yuki.1994 : 269)

ความเชื่ออำนาจในตน มีอิทธิพลโดยอ้อมและอิทธิพลโดยรวมต่อความผูกพันของผู้ได้ บังคับบัญชาในทางบวก ในขณะที่มีอิทธิพลโดยรวมต่อการยอมรับและการต่อต้านของผู้ได้บังคับ บัญชาในทางลบ โดยมีอิทธิพลโดยอ้อมต่อทั้งสองตัวแปรต่ำมากจนไม่มีความสำคัญพอที่จะนำมา พิจารณา แต่กลับพบว่าความเชื่ออำนาจในตนมีอิทธิพลโดยตรงต่อการยอมรับและการต่อต้าน ของผู้ได้บังคับบัญชาในทางลบอยู่ในระดับสูง ซึ่งจากข้อค้นพบนี้แสดงให้เห็นว่า ความเชื่ออำนาจ ในตนของผู้บริหารมีมากเท่าใดก็จะรับรู้ว่าจะเกิดความผูกพันของผู้ได้บังคับบัญชามากขึ้นเท่านั้น ถึงแม้คุณลักษณะนี้จะไม่มียอิทธิพลโดยตรงก็ตาม แต่กลับเป็นตัวแปรสำคัญที่แฝงอยู่ในตัวผู้บริหาร ซึ่งจะถูกนำไปใช้โดยผ่านอำนาจและอิทธิพล ในทางกลับกันจะเห็นว่าผู้บริหารที่มีความเชื่ออำนาจ ในตนสูงจะทำให้การยอมรับและการต่อต้านของผู้ได้บังคับบัญชาลดลง ซึ่งข้อค้นพบนี้ชี้ให้เห็นว่า คุณลักษณะด้านความเชื่ออำนาจในตนเป็นคุณลักษณะที่เป็นผลดีต่อการบริหารของผู้บริหาร ทั้งนี้ ผู้ที่มีความเชื่ออำนาจในตน จะเป็นบุคคลที่เชื่อในความสามารถหรือการกระทำของตนเอง ไม่ว่าจะ การกระทำนั้นจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว ก็จะยอมรับผลที่เกิดขึ้น และจะนำความล้มเหลว นั้นมาปรับปรุงการทำงานของตนเองในอนาคต ซึ่งลักษณะเหล่านี้จะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชายอมรับในตัวผู้บริหารในด้านความสามารถในการบริหารและบุคลิกภาพเป็นอย่างดี ผลที่ตามมา ก็คือการให้ความร่วมมือร่วมใจในการทำงานเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมาย และจะทำให้ผลการ ปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง ซึ่งผลการศึกษานี้เป็นไปในแนวเดียวกันกับการศึกษาของ อโวลิโอ และ โฮเวล (Avolio and Howel.1992 : 225 - 235) ที่ได้ศึกษากับสถาบันการเงินขนาดใหญ่ และพบว่าผู้ บริหารที่มีความเชื่ออำนาจในตนจะมีผลการปฏิบัติงานสูงกว่าบุคคลที่มีความเชื่ออำนาจนอกตน

พรหมวิหารสี่มีอิทธิพลโดยตรง อิทธิพลโดยอ้อมและอิทธิพลโดยรวมในทางบวกต่อความ ผูกพันของผู้ได้บังคับบัญชา ในขณะที่มีอิทธิพลต่อการยอมรับ และการต่อต้านของผู้ได้บังคับ บัญชาในทางลบ ทั้งโดยตรง โดยอ้อมและโดยรวม ซึ่งข้อค้นพบนี้แสดงให้เห็นว่า คุณธรรมด้าน พรหมวิหารสี่เป็นคุณลักษณะหนึ่งที่สำคัญที่ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชา เกิดการยอมรับและเคารพนับ ถือต่อผู้บริหาร เพราะผู้บริหารที่มีคุณธรรมด้านพรหมวิหารสี่จะมีบุคลิกของความเป็นผู้นำหรือผู้ บริหารเป็นอย่างดี (เนาวรัตน์ พงษ์ไพบูลย์.2520 : 120 -121) เพราะเป็นบุคคลที่มีความเมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา เมื่อนำมาใช้ในการบริหารงานจะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความ เลื่อมใส ยอมรับ และนำไปเป็นแบบอย่าง ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารมีอำนาจส่วนบุคคลโดยเฉพาะ อำนาจอ้างอิง ซึ่งเป็นอำนาจที่เกิดจากการยอมรับนับถือระหว่างบุคคล ดังนั้นผู้บริหารที่มีคุณธรรม ด้านพรหมวิหารสี่สูงจะทำให้เกิดความผูกพันของผู้ได้บังคับบัญชาสูง และการต่อต้านของผู้ได้ บังคับบัญชาก็จะลดลงหรือไม่เกิดขึ้นอย่างชัดเจน

เมื่อเปรียบเทียบค่าอิทธิพลรวมของตัวแปรแรงจูงใจใฝ่อำนาจ ความเชื่ออำนาจในตน และคุณธรรมด้านพรหมวิหารสี่ พบว่า คุณธรรมด้านพรหมวิหารสี่มีค่าอิทธิพลรวมต่อความผูกพันของผู้ใต้บังคับบัญชาสูงกว่าอีกสองตัวแปรอย่างชัดเจน และลดการต่อต้านของผู้ใต้บังคับบัญชาได้มากที่สุดอีกด้วย ดังนั้นจึงสามารถกล่าวได้ว่า ในการศึกษาครั้งนี้ คุณธรรมด้านพรหมวิหารสี่ เป็นตัวแปรที่ทำให้เพิ่มความผูกพันและลดการต่อต้านของผู้ใต้บังคับบัญชามากที่สุดตามการรับรู้ของผู้บริหาร ทั้งนี้อาจเป็นเพราะในสังคมปัจจุบันคนที่มีความรู้ความสามารถหาได้ไม่ยากนัก แต่คนที่มีคุณธรรมกลับหาได้ไม่มากนัก ดังนั้นจึงทำให้ผู้บริหารเห็นว่าตัวแปรด้านคุณธรรมด้านพรหมวิหารสี่ มีอิทธิพลต่อความคิด ความรู้สึก ตลอดจนพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดีกว่าตัวแปรอื่นๆ

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยในครั้งนี้มีข้อเสนอแนะที่สำคัญ 2 แนวทางด้วยกันคือ ข้อเสนอแนะเพื่อนำแนวทางปฏิบัติสำหรับกรมสามัญศึกษา และผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา และข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคตซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติสำหรับกรมสามัญและผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

1.1 จากผลการวิจัยพบว่าความมีคุณธรรมด้านพรหมวิหารสี่เป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลโดยรวมต่อความผูกพันของผู้ใต้บังคับบัญชามากที่สุด แสดงให้เห็นว่าความมีคุณธรรมด้านพรหมวิหารสี่เป็นตัวแปรสำคัญสำหรับผู้บริหารโรงเรียนที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับตนเองทั้งกายทั้งใจ ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนควรเป็นผู้ที่ประพฤติปฏิบัติอยู่ในศีลธรรมอันดี โดยเฉพาะคุณธรรมด้านพรหมวิหารสี่ซึ่งเป็นคุณธรรมสำหรับบุคคลที่เป็นผู้นำหรือผู้บริหารสมควรที่จะนำมาใช้ในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทั้งในการบริหารงานในภาวะปกติหรือเกิดความขัดแย้งขึ้นในหมู่ผู้ใต้บังคับบัญชา ในขณะที่เดียวกันกรมสามัญศึกษาควรมีการฝึกอบรมคุณธรรม จริยธรรมในด้านพรหมวิหารสี่ให้กับผู้บริหารเป็นระยะ ทั้งนี้เพื่อเสริมคุณลักษณะที่พึงประสงค์ โดยเฉพาะกรณีที่มีการอบรมผู้บริหารใหม่ไม่ว่าจะเป็นผู้ช่วยผู้อำนวยการหรือผู้อำนวยการ ควรมีการฝึกอบรมเพื่อให้เกิดผลในทางปฏิบัติมากที่สุด นอกจากนี้ผลการศึกษายังพบว่า คุณลักษณะแรงจูงใจใฝ่อำนาจและความเชื่ออำนาจในตน มีอิทธิพลโดยรวมต่อความผูกพันของผู้ใต้บังคับบัญชาในทางบวก ซึ่งนั่นก็หมายความว่าถึงแม้ทั้งสองคุณลักษณะจะมีความสำคัญน้อยกว่าพรหมวิหารสี่ แต่ก็นับเป็นคุณลักษณะที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความผูกพัน พร้อมทั้งจะปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ดังนั้นการพัฒนาคุณลักษณะแรงจูงใจใฝ่อำนาจและความเชื่ออำนาจในตนควบคู่กับพรหมวิหารสี่ก็จะเป็นประโยชน์ยิ่งต่อการบริหารโรงเรียน อย่างไรก็ตาม

การพัฒนาคุณลักษณะแรงจูงใจใฝ่อำนาจนั้นจะต้องเป็นการพัฒนาด้านการมุ่งอำนาจเพื่อสังคม (Social power orientation) จึงจะเกิดประสิทธิผลในการบริหารงาน

1.2 ฐานอำนาจส่วนบุคคลมีอิทธิพลโดยตรงต่อความผูกพันของผู้ใต้บังคับบัญชา ในทางบวกสูงกว่าฐานอำนาจในตำแหน่ง แสดงว่าการที่ผู้บริหารได้รับความเคารพนับถือไม่ว่าจะเกิดจากบุคลิกภาพหรือความเชี่ยวชาญในด้านต่างๆ ของผู้บริหาร จะได้รับการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาสูงกว่าอำนาจที่มาจากกฎระเบียบหรือกฎหมาย หรือการให้รางวัลหรือการลงโทษมาเป็นตัวการคุมการปฏิบัติ ผู้บริหารควรที่จะฝึกหรือสร้างบุคลิกภาพของตนเองให้เป็นบุคคลที่น่าเคารพ ให้เกิดความชื่นชมในหมู่ผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ ที่จำเป็นสำหรับการบริหาร หรือการแก้ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ในโรงเรียน เพราะปัจจัยเหล่านี้จะนำไปสู่การมีฐานอำนาจส่วนบุคคล

1.3 จากผลที่พบว่าในกรณีที่ผู้บริหารมีฐานอำนาจในตำแหน่งสูง การใช้กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบแข็งหรือแบบมีเหตุมีผลสูง จะทำให้เกิดความผูกพันสูง และถ้าหากผู้บริหารมีฐานอำนาจส่วนบุคคลสูง และมีการใช้กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบนุ่มนวลสูง จะทำให้เกิดความผูกพันสูง จากข้อค้นพบเหล่านี้ เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้บริหารโรงเรียน ที่จะต้องพิจารณาให้ดีว่าถ้าต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามในสิ่งที่ตนเองต้องการโดยให้ผลการปฏิบัตินั้นออกมาให้ดีที่สุดแล้ว ผู้บริหารจำเป็นต้องประเมินฐานอำนาจของตนเองเสียก่อนว่าตนเองมีฐานอำนาจใดมาก ฐานอำนาจใดน้อย โดยต้องประเมินไปยังบุคคลเป้าหมาย ซึ่งคือผู้ใต้บังคับบัญชาที่เราต้องการให้ปฏิบัติงานตามความต้องการ หลังจากนั้นจึงเลือกใช้กลวิธีการใช้อิทธิพลที่เหมาะสมดังข้อค้นพบที่กล่าวมาข้างต้น

1.4 ในสถานการณ์วิกฤติหรือสถานการณ์ไม่เอื้อต่อการบริหารงานในโรงเรียน พบว่าจะมีอิทธิพลโดยตรงต่อการต่อต้านของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบใดแบบหนึ่งเพื่อลดการต่อต้านของผู้ใต้บังคับบัญชา ในขณะที่เดียวกันก็จะเพิ่มความผูกพันของผู้ใต้บังคับบัญชาให้มากขึ้น ซึ่งผลจากการวิจัยพบว่า ในสถานการณ์ไม่เอื้ออำนวยถ้าหากมีการใช้กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบแข็งจะไม่มีผลใด ๆ ต่อสัมพันธภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา แต่พบว่ถ้าในกรณีที่สถานการณ์ไม่เอื้ออำนวยอยู่ในระดับสูง การใช้อิทธิพลแบบนุ่มนวลสูงก็จะทำให้การต่อต้านของผู้ใต้บังคับบัญชาสูงตามไปด้วย โดยวิธีการใช้อิทธิพลแบบนุ่มนวลจะให้ผลดีที่สุดก็ต่อเมื่ออยู่ในสถานการณ์ไม่เอื้ออำนวยในระดับต่ำและใช้อิทธิพลแบบนุ่มนวลในระดับปานกลาง เพราะจะทำให้การต่อต้านของผู้ใต้บังคับบัญชาต่ำสุด แต่การใช้อิทธิพลแบบนุ่มนวลพบว่า ความผูกพันกับการต่อต้านของผู้ใต้บังคับบัญชามักจะให้ผลไปในทิศทางเดียวกันนั่นคือ การต่อต้านของผู้ใต้บังคับบัญชาเพิ่มขึ้นความผูกพันก็จะเพิ่มขึ้นตามไปด้วย แต่จะไม่ปรากฏชัดเจนเท่ากับการ

ต่อต้านของผู้ได้บังคับบัญชา ในขณะที่ถ้าผู้บริหารใช้กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบมีเหตุมีผลพบว่า ความผูกพันกับการต่อต้านมีทิศตรงข้ามกัน ซึ่งจากข้อค้นพบจะเห็นว่าถ้าหากสถานการณ์ไม่เอื้ออำนวยอยู่ในระดับต่ำและปานกลาง การใช้กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบมีเหตุมีผลในระดับสูงจะเกิดประสิทธิผลมากที่สุด แต่ถ้าสถานการณ์ไม่เอื้ออำนวยอยู่ในระดับสูงการใช้อิทธิพลในระดับปานกลางจะเกิดประสิทธิผลสูงสุด ดังนั้นในสถานการณ์ไม่เอื้ออำนวยผู้บริหารจะต้องประเมินระดับความไม่เอื้ออำนวยเสียก่อนแล้วจึงใช้กลวิธีการใช้อิทธิพลที่เหมาะสม ซึ่งจากข้อค้นพบจะเห็นว่ากลวิธีการใช้อิทธิพลแบบมีเหตุมีผลจะเหมาะสมที่สุด แต่ระดับการใช้จะต้องสอดคล้องกับระดับของสถานการณ์ด้วย

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

2.1 การวิจัยในครั้งนี้ เป็นการศึกษาโดยใช้ผู้อำนวยการโรงเรียนในสังกัดกรมสามัญศึกษา เป็นกลุ่มตัวอย่าง ดังนั้นผลที่ได้จึงจำกัดของการนำไปประยุกต์ใช้เฉพาะโรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัดกรมสามัญศึกษาเท่านั้น ซึ่งถ้าหากนำไปใช้กับองค์กรทางการศึกษาอื่นๆ อาจให้ผลได้ไม่ตรงตามกับการศึกษาในครั้งนี้ เพราะสภาพหรือธรรมชาติขององค์กรจะแตกต่างกันไป ดังนั้นเพื่อให้ได้ข้อสรุปของการศึกษาอำนาจและอิทธิพลในสถานการณ์ไม่เอื้ออำนวยให้ได้ครอบคลุมควรได้ใช้แนวคิดนี้ไปศึกษากับโรงเรียนในระดับประถมศึกษา และสถาบันอุดมศึกษา

2.2 เนื่องจากการศึกษาในครั้งนี้ เป็นผลที่ได้จากความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งผลที่ได้จึงเป็นมุมมองของผู้บริหารเพียงฝ่ายเดียวในขณะที่มีความเกี่ยวข้องกับผู้ได้บังคับบัญชา ดังนั้นเพื่อให้ผลการศึกษาในกรอบแนวคิดนี้มีความน่าเชื่อถือมากขึ้นเพื่อผลในการนำไปประยุกต์อย่างจริงจัง ควรได้มีการศึกษาโดยใช้ผู้ได้บังคับบัญชาเป็นกลุ่มตัวอย่าง ภายใต้กรอบแนวคิดเดียวกัน แล้วจึงนำผลการศึกษาที่ได้มาหาความสอดคล้อง ซึ่งจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อผู้อำนวยการโรงเรียนซึ่งเป็นระดับการปฏิบัติตามนโยบายและเป็นประโยชน์ต่อกรมสามัญในการกำหนดนโยบายหรือการจัดกิจกรรมอบรมสัมมนาต่าง ๆ ให้แก่ผู้บริหารโรงเรียนในอนาคต

2.3 ในการศึกษาครั้งต่อไปควรใช้ขนาดองค์กรเป็นตัวแบ่ง เพราะโดยปกติแล้วโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ หรือขนาดใหญ่พิเศษ โดยปกติมักจะมีบรรยากาศและธรรมชาติขององค์กรแตกต่างกัน ซึ่งจะเห็นได้จากงานวิจัยหลายเรื่องชี้ให้เห็นว่าขนาดขององค์กรมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จขององค์กร ดังนั้นถ้ามีการศึกษาตามขนาดของโรงเรียนจะทำให้มองเห็นภาพกว้างและลึกขึ้น ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการบริหารโรงเรียนในสังกัดกรมสามัญศึกษา

2.4 การศึกษาในครั้งนี้เป็นการศึกษาในเชิงปริมาณ ซึ่งในความเป็นจริงความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ได้บังคับบัญชาในโรงเรียนมีความละเอียดอ่อน และลึกซึ้งมากกว่าที่

จะใช้แบบสอบถามแล้วประเมินผลออกมา ดังนั้นควรได้มีการศึกษาในเชิงคุณภาพ ซึ่งอาจทำให้ได้รายละเอียดเกี่ยวกับสัมพันธภาพของผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาในแง่มุมอื่น ๆ ชัดเจนขึ้น

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กรมพระยาวชิรญาณวโรรส, สมเด็จพระมหาสมณเจ้า. เบญจศีลและเบญจธรรม. พิมพ์ครั้งที่ 12, กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหามงกุฎราชวิทยาลัย, 2530.
- กวีวรรณ,พระ. วิชาศาสนา. มหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย, 2520.
- ก้อ สวัสดิพานิชย์ "หลักการบริหารการศึกษา," เอกสารประกอบการอบรมเตรียมผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา พ.ศ. 2524. กรุงเทพฯ: อมรินทร์การพิมพ์, 2524.
- เกษม บุญศรี. การสอนพระพุทธศาสนาแก่เด็ก. กรุงเทพฯ : องค์การค้าคุรุสภา, 2504.
- คณะกรรมการข้าราชการครู, สำนักงาน. มาตรฐานกำหนดตำแหน่งข้าราชการครู พ.ศ.2528. กรุงเทพฯ : กระทรวงศึกษาธิการ แผนกช่างพิมพ์ โรงเรียนสารพัดช่างพระนคร, 2528.
- คณะกรรมการข้าราชการครู, สำนักงาน. กฎหมายและระเบียบในการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครู มาตรฐานกำหนดตำแหน่งข้าราชการครู. กรุงเทพฯ : สำนักงานข้าราชการครู กระทรวงศึกษาธิการ พิมพ์ โรงเรียนสารพัดช่างพระนคร, 2528.
- งามตา วนินทานนท์. เอกสารประกอบการสอน : วิชาจิตวิทยาสังคม (สค.331). สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มศว. ประสานมิตร, 2537.
- จ. เปரியญ. พุทธวิธีเทศนาสอนประชาชน 3 เดือน. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ธรรมบรรณาการ, 2515.
- จำลอง พลเดช "ศาสนากับการปกครอง," เทศาภิบาล. กรุงเทพฯ : อักษรเจริญทัศน์, 2520.
- จิตรา จิตรนุกูล. การใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชา เพื่อการพัฒนาการสื่อสารภายในองค์การ : ศึกษาเฉพาะกรณีคุรุสภา. ปรินญาณินท์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2524.
 อดสำเนา.
- จินตนา จินดารัตน์. การศึกษาคือความสัมพันธ์ระหว่างความวิตกกังวลกับคุณธรรมด้านพระมหาวีรสี ของนิสิตแพทย์และนิสิตครู. ปรินญาณินท์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2523. อดสำเนา.
- จินตนา บิลมาศและคณะ. คุณลักษณะของข้าราชการพลเรือน. รายงานการวิจัย. กรุงเทพฯ : สถาบันข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ., 2529.
- จีระพันธ์ สวัสดิ์. สมรรถภาพในการนำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร. ปรินญาณินท์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2538.
 อดสำเนา.

- เจริญ ทั้งทอง. สมรรถภาพในการนำของคัมภีร์บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาใน กรุงเทพมหานคร. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2536. อัดสำเนา.
- ณัฐชูลี เรื่องศิริ. ปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อการพัฒนาโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2535. อัดสำเนา.
- ชลอ อุทกภาชน์. พุทธศาสนากับสังคมศาสตร์ เล่ม 1. กรุงเทพฯ : แพรวิทยา, 2514.
- โชติ นีรัญชัยชิตติ. วิชาการศาสนาและศีลธรรม. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนาและศีลธรรมทหาปก, 2510.
- ดวงเดือน พันธุมนาวิน. ครูกับการปลูกฝังจริยธรรมแก่นักเรียน. กรุงเทพฯ : สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2526.
- ดุขฎิ โยเหลา, อภิญญา โพธิ์ศรีทอง และปรินญา ณ วันจันทร์. "ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างลักษณะทางพุทธศาสนา ลักษณะทางจิต และผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ของครูและพยาบาล," วารสารพฤติกรรมศาสตร์. 2(1) : 77- 87 ; พฤศจิกายน, 2538.
- ญาณโปนิก,มหาเถระ. บทบรรยายธรรมะ. กรุงเทพฯ : วัดบวรนิเวศวิหาร, 2526.
- ญาณสังวร,สมเด็จ. "เมตตาบารมี" ศกมิต. 275 : 10-14 พฤศจิกายน 2521.
- ทวีชัย บุญเต็ม. การยอมรับอำนาจของผู้บังคับบัญชาของบุคลากรในมหาวิทยาลัยขอนแก่น. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2527.
- เทพโมลี,พระ. "อัมมัญญาภคตา," แนววิวิฏคามีกุศลวิธาน. กรุงเทพฯ : อักษรเจริญทัศน์, 2511.
- เมธีธรรมมาภรณ์,พระ. "คุณธรรมสำหรับนักบริหาร," คุณธรรมสำหรับนักบริหาร. กรุงเทพฯ : บรรณาธิการโดย ดำรง ชลสุข. หน้า 25 - 27. วิทยาลัยข้าราชการพลเรือน สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ., 2536.
- ธงชัย สันติวงษ์. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2535.
- ธรรมรักษ์ การพิศิษฐ์. "สยาม 2543," มติชน. 9 มกราคม 2538. หน้าพิเศษ 12-13.
- นภดล เจนอักษร. การใช้อำนาจในการบริหารของผู้บริหารทางการศึกษาไทย : กรณีศึกษาเชิงคุณภาพ. วิทยานิพนธ์ ค.ด. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2536. อัดสำเนา.

- นวลกัล ยานธรรม. การใช้พลังอำนาจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษากับขวัญในการปฏิบัติงานของครูในกรุงเทพมหานคร. ปรินูญานิพนธ์ ศษ.ม นครปฐม : มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2530. อัดสำเนา.
- นิเชต สุนทรพิทักษ์. เอกสารการอบรมเตรียมผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา พ.ศ. 2526. กรุงเทพฯ : กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. 2526.
- เนาวรัตน์ พงษ์ไพบูลย์. ที่นี้ขัดข้องหนอ. กรุงเทพฯ : ประพันธ์สาส์น, 2520.
- เนาวรัตน์ วิไลชนม์. พฤติกรรมองค์การ. มศว.ประสานมิตร. 2533.
- บัญญัติ แทนพิทักษ์. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ อำนาจ ความศรัทธาและความพึงพอใจ. ปรินูญานิพนธ์ กศ.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2540. อัดสำเนา.
- บุญรับ ศักดิ์มณี. การเสริมสร้างจิตลักษณะเพื่อการพัฒนาพฤติกรรมการทำงานของข้าราชการ. ปรินูญานิพนธ์ กศ.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2532. อัดสำเนา.
- บุญลือ ทองอยู่ และ คนอื่นๆ. คู่มือวิชาครู พม. ฉบับสมบูรณ์. กรุงเทพฯ : พัฒนาศึกษา, 2523.
- ปรินูญา ณ วันจันทร์. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพในการทำงานของครูประถมศึกษาในจังหวัด เชียงราย. ปรินูญานิพนธ์ วท.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2536. อัดสำเนา.
- ปรัชญา เวสารัชชและอรุณ รักรธรรม "อำนาจและอิทธิพลในองค์การ," พัฒนาบริหารศาสตร์. ตุลาคม, 2522.
- ปรีชา ช่างขวัญเย็น. การศึกษาจรรยาบรรณสังคมในพุทธศาสนาเชิงวิจารณ์. วิทยานิพนธ์ อ.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2520. ถ่ายเอกสาร.
- ปิ่น มุกกันต์, พันเอก. ประมวลศัพท์ศาสนา. โรงพิมพ์รุ่งเรืองธรรม, 2505.
- แผนการศึกษาแห่งชาติพุทธศักราช 2535. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2535.
- พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525. พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์อักษรเจริญทัศน์, 2530.
- พนัส หันนาคินทร์. การมัธยมศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์พัฒนา, 2528.
- พระไตรปิฎกมหาวิถิตถารนัย 5000 กัณฑ์ เล่มที่ 20. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ ส. ธรรมภักดี, 2500.

ราชันทมณี, พระ. "ธรรมที่ผู้บริหารควรมี," รวมบทความทางการศึกษาสำหรับผู้บริหารการศึกษา.

โรงพิมพ์ปฐมการพิมพ์, 2523.

ราชวรมณี, พระ. พจนานุกรมพุทธศาสตร์. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหามงกุฎราชวิทยาลัย, 2518.

รุ่งทิพย์ สมนารักษ์. ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะชีวิตสังคม และจิตวิทยา กับความพอใจในการทำงานของครูประถมศึกษา ที่สอนอยู่ในโรงเรียนขนาดต่างกันในจังหวัดสุรินทร์. ปรินญา
นิพนธ์ วท.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2532.

รุ่งโสฬส สิทธิเวทย์. การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์กับการปฏิบัติตนอย่างมี
พรหมวิหาร 4 ของนิสิตคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
ปรินญานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2534.

อัดสำเนา.

ลลิตา ฤกษ์สำราญ. ฐานอำนาจทางสังคมของอาจารย์และข้าราชการในมหาวิทยาลัยรามคำแหง.

วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2523. ถ่ายเอกสาร.

วรศักดิ์ วรชิมโม, พระ. ครูกับศีลธรรม. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์สมชายการพิมพ์, 2522.

วิจิตร วรุตบางกูร. ศิลปศาสตร์นำรู้สำหรับผู้ผู้นำ. กรุงเทพฯ : คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2525.

วิชัย เขียดบัว. ลักษณะทางจิตสังคมที่เกี่ยวกับพฤติกรรมการยอมรับนวัตกรรมทางวิชาการของครู
ประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร. ปรินญานิพนธ์ วท.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2534. อัดสำเนา.

วิสุทธิ ราตรี. ปัจจัยด้านผู้บริหารที่สัมพันธ์กับความสำเร็จของโรงเรียนในโครงการศึกษาเพื่อพัฒนา
หมู่บ้านในเขตชนบทยากจน. ปรินญานิพนธ์ กศ.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทร
วิโรฒ ประสานมิตร, 2532. อัดสำเนา.

ศรฤทธิ์รณชัย, พระ. คนดี. พิมพ์แจกในงานพระราชทานเพลิงศพพระวาทาอากาศตรี สิริชัย ทัตมณเฑียร.

กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ดำรงธรรม, 2511.

ศรวิสุทธิโมลี, พระ. "พุทธธรรม," ชุมนุมบทความทางวิชาการถวายพระเจ้าวรวงศ์เธอกรมหมื่นนราธิป
พงศ์พันธุ์. กรุงเทพฯ : โครงการตำราสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ สมคมสังคมศาสตร์
แห่งประเทศไทย, 2514.

- ศักดิ์ชัย นรินทร์. ความแปลกแยกกับพฤติกรรมการทำงานของครูสังกัดกรุงเทพมหานคร.
 ปรินญาณิพนธ์ กศ.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร,
 2532. อัดสำเนา.
- ศาสนโสภณ,พระ. พระพุทธศาสนากับสังคมไทย. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2516.
- ศึกษาธิการ,กระทรวง. หนังสือเรียนกลุ่มวิชาพระปริยัติธรรม. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา. 2528.
- สนทยา เชนันท์. การใช้อำนาจของผู้จัดการและครูใหญ่ที่สัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน
 ของครูใหญ่ในโรงเรียนของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรแห่งประเทศไทย. ปรินญาณิพนธ์
 ศษ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2530. อัดสำเนา.
- สนองศรี รุดติษฐ์. การศึกษาความสัมพันธ์ ระหว่างคุณธรรมด้านพรหมวิหารสี่กับความสามารถใน
 การเป็นผู้นำ ด้านการตัดสินใจแบบประชาธิปไตยของนิสิตมหาวิทยาลัย. ปรินญาณิพนธ์
 กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2523. อัดสำเนา.
- สมพงศ์ เกษมสิน. การบริหารงานบุคคลแผนใหม่. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิชย์, 2516.
- สามัญศึกษา, กรม. บันทึกปี40. กรุงเทพฯ : ม.ป.ท., 2540.
- สามัญศึกษา,กรม. เกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษา พ.ศ. 2539. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา
 ลาดพร้าว, 2540.
- ลำเริง โพิธวรรณ. การศึกษาฐานอำนาจการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา
 เขตการศึกษา.วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2531. ถ่ายเอกสาร.
- สุกัญญา เผือกสกนธ์. ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียน และบรรยากาศของ
 องค์การของโรงเรียนสังกัดกองการศึกษาพิเศษกรมสามัญศึกษา. ปรินญาณิพนธ์ ค.ม.
 กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538. ถ่ายเอกสาร.
- สุชาติดา กรเพชรปราณี. มูลฐานอำนาจการนิเทศของนักวิชาการ. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ :
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2521. ถ่ายเอกสาร.
- สุวัฒน์ ช่างเหล็ก. ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของหัวหน้าภาควิชา และสถานการณ์กับประ
 สติผลการบริหารคณะวิชาตามทรรศนะของอาจารย์วิทยาลัยครู. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ด.
 กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2536. อัดสำเนา.
- เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. "การบริหารการศึกษาเพื่อการพัฒนา," เจ้าฟ้านักพัฒนาสมเด็จพระเทพ
 รัตนราชสุดาฯ สยามมกุฎราชกุมารีกับพัฒนาการศึกษาศาสตร์. หน้า 168 - 176. กรุงเทพฯ :
 รุ่งแสงการพิมพ์, 2534.

เสาวลักษณ์ พั้วพัฒนกุล. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมพัฒนาฐานอำนาจโดยตำแหน่งฐานอำนาจบุคคล การรับรู้ต่อการยึดมั่นต่อกันภายในกลุ่มวิชาชีพกับการรับรู้สัมพันธภาพในการร่วมกันทำงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข.วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2534.ถ่ายเอกสาร.

โสภณคณาภรณ์,พระ. "พรหมวิหาร 4," ศุภมิตร. 267 : 15 -23 ; มีนาคม, 2521.

โสภณศรี จันทระภา. การบริหารทางจิตวิทยาของเด็กวัยรุ่น. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2525.

อนิสรา จรัสศรี. ลักษณะทางพุทธและพฤติกรรมศาสตร์ที่สัมพันธ์กับพฤติกรรมพยาบาลผู้ติดเชื้อเอชไอวีของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลสังกัดสำนักงานการแพทย์ กรุงเทพมหานครและสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข. ปรินญาณินพนธ์ จท.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2541. อดสำเนา.

อรุณ รักรธรรม.การพัฒนาองค์การเพื่อการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2523.

อภิญาญา โพธิ์ศรีทอง.ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมพยาบาลของผู้ป่วยสูงอายุของโรงพยาบาลในสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข.ปรินญาณินพนธ์ จท.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2536. อดสำเนา.

อ้อมเดือน สดมณี. ผลของการฝึกอบรมทางพุทธศาสนาต่อจิตลักษณะและประสิทธิผลของครู. ปรินญาณินพนธ์ กศ.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2536. อดสำเนา.

อารีย์ สุวรรณपाल. การศึกษาการใช้อำนาจของผู้บริหารตามการรับรู้ของผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร และครูอาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษสังกัดกรมสามัญศึกษากรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538.ถ่ายเอกสาร.

Achilles, C.M., J.L. Keedy and R.M. High. "The Political World of the Principals Get Things Done," In The Principal as Leader. edited by Larry W. Hughes. p. 29-60. New York : Maxwell Macmillan International,1994.

Adams, David R.. "Organizational Control Structures and Bases of Power in University Department and their Faculty Job Satisfaction and Professional Output Correlation." Dissertation Abstracts International. 36 : 3428-A ; December,1975.

- Aguinis, Herman., Mitchells S. Nesler, Megumi Hosoda, and James T. Tedeschi. "The Use of Influence Tactic in Persuasion," Journal of Social Psychology. 134(4) : 429 - 438 ; August, 1994.
- Aguinis, Herman, Mitchells S. Nesler, Brain M. Quigley, Suk - Jae - Lee, and Jame T. Tedeschi. "Power Base of Faculty Supervisors and Educational Outcome for Graduate Students," Journal of Higher Education. 67(3) : 267 - 297 ; May-June, 1996.
- Ansari, Mahfooz A. "Leadership A Styles Influence Strategies : Moderating Effect of Organization Climate"" Advance in Industrial Organization Psychology. edited by B.J. Fallon, H.P. Pfister, J. Brebmer. 59 - 68. Nort-Holland, 1989.
- Arvey, R. D. and J. M. Ivancevice "Punishment in Organizations : A Review. Propositions and Research Suggestions," Academy of Management Review. 5(1) : 123 - 132 ; January, 1980.
- Ashforth, Blake E. "The Experience of Powerlessness in Organization," Organizational Behavior and Human Decision Process. 43(2) : 207 - 242 ; April, 1989.
- Avolio, B.J. and J.M. Howell. "The Impact of Leadership Behavior and Leader-follower Personality Match on Satisfaction and Unit Performance," In Impact of Leadership. edited by K. Clark, M. B. Clark, and D. P. Campbell. Greensboro, p.225 - 235 .NC : Center for Creative Leadership, 1992.
- Bachman, Jerald G., David G. Power, and Phillip M. Maren. "Bases of Supervisory Power : A Comparative Study in Five Organization Setting," In Control in Organizations. edited by Arnold S. Tenenbaum. p. 229-238. New York : McGraw-Hill Book Co., 1968.
- Barnard, C, The Functions of the Executives. Cambridge, M.A : Harvard University Press. 1985.
- Barry, Bruce and Debra L. Shapiro. "Influence Tactics in Combination : The Interactive Effects of Soft Versus Hard Tactics and Rational Exchange," Journal of Applied Social Psychology. 22(18) : 1429 - 1441 ; 1992.
- Bateman, Thomas S. and Carl P. Zeithaml. Management : Function and Strategy. Boston : Irwin, 1990.

- Bechtol, William M. and Juanita S. Sorenson. Restructuring Schooling for Individual Students. Boston : Allyn and Bacon, 1993.
- Benfari, Robert and Jean Knox. Understanding Your Management Style : Beyond the Myers Briggs Type Indicators. Lexington, Massachusetts : D.C. Heath and Company, 1991.
- Bell, Les. Managing Team in Secondary Schools. London : Routledge, 1992.
- Berle, Adolf. Power. New York : Harcourt, Brace & World, 1969.
- Best, John W. Research in Education. 4th ed. . New Delhi : Englewood cliff, Prentice-Hall Inc., 1970.
- Bierstedt, Robert. "An Analysis of Social Power," American Sociological Review. December, 1950.
- Blau , Peter M. Social Exchange and Power in Social Life. New York : John Willey & Son Inc., 1964.
- Bogue, E. Grady. The Enemies of Leadership : Lessons for Leaders in Education. Bloomington Indiana : A Publication of the Phi Delta Kappa Educational Foundation, 1985.
- Boggs, Ranald Devon, " A Further Assessment of the Impact of Politics and Markets on American Schools : A Comparison in Public and Private, Power, and the Job of Teacher Relationship to Teacher Motivation, Commitment, Compliance, Satisfaction and Intent to Leave," Dissertation Abstracts International. 53(09) : 3054 - 3055-A ; March, 1993.
- Borgan, Fred H. and Mark J. Selig. "Uses of Discriminant Analysis Following MANOVA : Multivariate Statistics for Multivariate Purposes," Journal of Applied Psychology. 63(6) : 689 - 697 ; December, 1978.
- Brass, Daniel .J. "Being in the Right Place : A Structural Analysis of Individual Difference in an Organization," Administrative Science Quarterly. 29 (6) : 518 - 539 ; December, 1984.

- Brass, Daniel J. "Technology and The Structure of Job : Employee Satisfaction, Performance, and Influence," Organizational Behavior and Human Decision Process. Ct : JAI Press, 1985b.
- Brass, Daniel J. and Marlene E. Burkhardt. "Potential Power and Power Use : An Investigation of Structure and Behavior," Academy of Management Journal. 36(3) : 441 - 470 ; June, 1993.
- Brief, Arthur P. and Richard L. Oliver. "Male-female Difference in Work Attitudes Among Retail Sale Managers," Journal of Applied Psychology. 61(4) : 526 - 528 ; August, 1976.
- Carbonell, Joyce L. "Sex Role and Leadership Revisited." Journal of Applied Psychology. 69 (1) : 44 - 49 ; February, 1984.
- Cachur, Thomas John. " A Study of Relationships Between the Job Satisfaction of Secondary School Subordinate, Administrators and their Perceptions of the Base of Power of their Principals," Dissertation Abstracts International. 40 (11) : 565-A ; May, 1980.
- Carson, Paula Phillips, Kerry D, Carson and C. William Roe. "Social Power Base : A Meta - Analytic Examination of Interrelationships and outcome," Journal of Applied Social Psychology. 23(14) : 1150 - 1169 ; July, 1993.
- Cartwright, Dorwin. "Power : A Neglected Variable in Social Psychology," Classic Reading in Organization Behavior. edited by Steven Ott. p. 429 - 439. California : Pacific Grove, Brook/Cole Publishing Company, 1989.
- Cartwright, Dorwin and Alvin Zander. "Power and Infulece in Groups : Intioduction," in Group Dynamic : Research and Theory. 3rd ed. edited by Dorwin Cartwright and Alvin Zander. p. 215 – 235. New York ; Harper & Row Publishers.1968.
- Case, T., L. Doiser, C. Murkinson and B. Key. "How Manager Influence Superiors : A Study of Upward Influence Tactics," Leadership and Organizational Development Journal. 9(4) : 25 - 31 ; 1988.
- Chung, Kac H. and Leon C. Megginson. Organization Behavior Developing Managerial Skill. New York : Harper & Row, 1981.

- Cobb Anthony Terrence. "Informal Influence in the Formal Organization : Psychological, Situation, and Power Base Correlation of Work Unit Member Influence," Dissertation Abstracts International. 38 : 5577-A ; March, 1978.
- Collins, Barry E. and Bertram H. Raven. "Group Structure, Attraction, Coalition, Communication, and Power," The Hand Book of Social Psychology. 2nd ed. edited by Gardner Lindzey and Elliot Aronson. Addison - Wesley Publishing Company, 1969.
- Cook, Karen S. and Richard M. Emerson. "Power, Equity and Commitment in Exchange Networks" American Sociological Review, 43(5) : 721 - 739 ; October, 1978.
- Cook, Karen S., Richard M. Emerson, Mary R. Gillmore, and Toshio Yamagishi. "The Distribution of Power in Exchange Network : Theory and Experimental Result," American Journal of Sociology. 89 (2) : 275 - 305 ; September, 1983.
- Cooley, W.W. and P.R. Lohnes Multivariate Data Analysis. New York : Wiley, 1971.
- Copes, Leonard Paul. "The Relationship Between the Teacher's Perception of the Bases of Power Used by Selected Secondary Principal and the Management System of their School," Dissertation Abstracts International. 43(07) : 2173-A ; January, 1983.
- Comelius III, Edwin T. and Frank B. Lane. "The Power motive and Managerial Success in a Professionally Oriented Service Industry Organization," Journal of Applied Psychology. 69(1) : 32 - 39 ; February, 1984.
- Creemers, B.P. M. and D. Reynolds. "Effective School, Managemet of, " In The International Encychopedia of Education Volume 4. 2nd ed. edited by Torsten Husen and T. Neville Postlet h. Waite. p. 1929-1934. Oxford : Pergamon, 1994.
- Cronbach, Lee J. Essentials of Psychological Testing. 3rd ed. New York : Harper & Row Publishers, 1970.
- Cuming, Pamella. The Power Hand Book. Boston : CBI Publishing Inc., 1981.
- Dahl, Robert A. "The Concept of Power," Behavioral Science. 2 : 201 - 215 ; 1957.
- Dahl, R. Who Governs? New Haven, Connecticut : Yale University Press, 1961.
- Davis, Keith. Human Relation and Organization Behavior. Philipine : Novoas Press, 1982.

- Dubrin, Andrew J., R. Duane Ireland, and J. Clifton Williams. Management & Organization. Cincinnati, Ohio : South – Western Publishing Co., 1989.
- Eagly, Alice H., Mona G. Makhijni, and Bruce G. Klonsky. "Gender an the Evaluation of Leader : A Meta -Analysis," Psychological Bulletin. 111 (1) : 3 – 22 ; January, 1992.
- Eagly, Alice H. Sex Difference in Social Behavior : A Social Role Interpretation. Hillsdale, New Jersey : Lawrence Erlbaum Associates, 1987.
- Elizur, Dov. "Gender and Work Value : A Comparative Analysis," The Journal of Social Psychology. 134(2) : 201 ; April, 1994.
- Emerson, R.M. "Power-Dependence Relations," American Sociological Review. 27(1) : 31 - 40 ; February, 1962.
- Etzioni, Amitai A. Comparative Analysis of Complex Organization. New York : Free Press, 1961.
- Ever, Tsila Barner, "Factors Affecting Job Satisfaction in Secondary School Teachers in Michigan (Teacher Stress)," Dissertation Abstracts International. 53(05A) : 1451 ; November, 1992.
- Fantini, Mario D. Regaining Excellence in Education. Columbus, Ohio : Merrill Publishing Company, 1989.
- Fiedler, Fred E. and Martin M. Chemers. Leadership and Effect Management. Glenview Illinois : Scott, Foresman, 1976.
- Fleischer, Rabin A. and Jerome M. Chertkoff. "Effects of Dominance and Sex on Leader Selection in Dyadic Work Group," Journal of Personality and Social Psychology. 50(1) : 94 - 99 ; January, 1986.
- Flippo, Edwin B. Management : A Behavioral Approach. Boston : Allyn and Bacon, 1970.
- French, John R. P. Jr, and Bertram Raven. "The Base of Social Power," In Studies in Social Power. Edited by Dorwin Cartwright p. 150-187 Ann Arbor University of Michigan : Institute for Social Research, 1959.

- French, John R. P. Jr., and Bertram Raven. "The Bases of Social Power" In Group dynamic : Research and Theory. 3rd edited by Dorwin Cartwright and Alvin Zander. p. 259-269. New York : Harper & Row Publishers, 1968.
- French, Wendell L. and Bell, Cecil H. Bell, Jr. Organization Development : Behavioral Science Internation for Organization Improvement. 4th ed. Englewood Cliff, New Jersey : Prentice-Hall, 1990.
- Gamson, William A. Power and Discontent. Illinois : The Dorsey Press, 1968.
- Goktepe, Janet R. and Craig Eric Schneier. "Role of Sex , Gender Role, and Attraction in Predicting Emergent Leader", Journal of Applied Psychology. 74(1) : 165 - 167 ; February, 1989
- Gumport, Patricia J. "The Contested Terrain of Academic Program Reduction," Journal of Higher Education. 64(3) : 283 - 311 ; May - June, 1993.
- Hall, Richard H. Organizations : Structures, Process, and Outcome. New Jersey : Englewood Cliffs, 1987.
- Hambrick, D.C. "Specialization of Environmental Scanning Activities Among Upper Level Executive," Journal of Management Studies. 18(3) : 299 - 320 ; 1981.
- Heilman, Madelin E., Caryn J. Block, Richard F. Martell, and Micheal C. Simon. "Has Anything Changed? Current Characterization of Men, Women, and Managers," Journal of Applied Psychology. 74(6) : 935 - 942 ; December, 1989.
- Henderson, Allen H. Social Power : Social Psychology Model, and Theory. CBS Education and Professional Publishing a Division of CBS. Inc, 1981.
- Hersey, Paul and Kenneth H. Blanchard. Management of Organizational Behavior : Utilizing Human Resource. 5th ed. New Delhi : Prentice-Hall of India, 1988.
- Hickman, Craig R. and Micheal A. Silva. Creating Exchange in the New Age. New York : New American Library, 1984.

- Hickson, D.J., C.R. Hinings, C.A. Lee, R.E. Schneck, and J. M. Pennings. "A Strategic Contingencies Theory of Intraorganization Power," Administrative Science Quarterly. 16(2) : 216 - 229 ; June, 1971.
- Hickson, D.J., C.R. Hinings, C.A. Lee, R. E. Schnack, and J. M. Penning. "A Strategic Contingencies Theory of Intraorganization Power," In Power : Critical Concept. edited by John Scott p. 196 - 212. London : First Published, 1994.
- Hills, Frederick S. and T.A. Mahoney. "University Budgets and Organization Decision Making," Administration Science Quarterly .23(3) : 454 - 465 ; September, 1978.
- Hinkin, Timothy.R. and Chester A. Schriesheim. "Development and Application of New Scales to Measure the French and Raven(1959) "Base of Social Power," Journal of Applied Psychology. 74(4) : 561 - 567 ; August, 1989.
- Hinnings, C. R., D.J. Hicson, J. M. Pennigs, and R. E. Schnack. "Structure Condition of Intraorganization Power," Administrative Science Quarterly. 19 (1) : 22 - 44 ; March, 1974.
- Hodgetts, Richard M. Organizational Behavior : Theory and Practice. New York : Macmillan Publishing Company, 1991.
- Hollander, E.P. "Conformity, Status, and Idiosyncrasy Credit," Psychological Review. 65(2) : 117 - 127 ; March, 1958.
- Houston, B. K. "Control Over Stress, Locus of Control, and Response to Stress," Journal of Personality and Social Psychology. 21(2) : 249 - 255 ; February, 1972.
- Howard, A. and D. W. Bray. Managerial Lives in Transition : Advancing Age and Changing Times. New York Guiford Press, 1988.
- Huberty, Carl J. "Regression Analysis and 2-group Discriminant Analysis," Journal of Experimental Education. 41(1) : 39 - 41 ; Fall, 1972.
- Hoy, W. K. and C. G.Miskel. Educational Administration Theory, Research, and Practice. 4th ed. Singapore : McGraw-Hill, Inc., 1991.
- Johnson, Paula. "Women and Power : Toward a Theory of Effectiveness," Journal of Social Issue. 32(3) : 99 -110 ; Summer, 1976.

- Joreskog, Karl G. and Dag Sorbom. LISREL 8 : Structural Equation Modeling with the SimPLIS Command Language. New Jersey : Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 1993.
- Kale, Sudhir H. "Dealer Dependence and Influence Strategies in a Manufacturer-Dealer Dyad," Journal of Applied Psychology. 74(3) : 379 - 384 ; June, 1989.
- Kanter, Rosabeth Moss. " Power Failure in Management Circuit," Harvard Business Review. 57(4) : 65 - 67 ; July - August, 1979.
- Kappelman, Susan K. "Teacher Perceptions of Principals' Bases of Power in Relation to Principals' Styles of Leadership," Dissertation Abstracts International. 42(06) : 2405-A ; December, 1981.
- Kath, David and Robert L. Kahn. The Social Psychology of Organization. New York : Willey. 1966.
- Kelman, Herbert C. "Compliance, Identification, and Internalization : Three Process of Attitude Change," Journal of Conflict Resolution. 2 : 51 - 60 ; 1958.
- Kipnis, David and Stuart M. Schmidt. "The Language of Persuasion," Psychology Today. 19(4) : 40 - 46 ; April, 1985.
- Kipnis, David and Stuart M. Schmidt. "Upward - Influence Styles : Relationship with Performance Evaluates, Salary, and Stress," Administrative Science Quarterly. 33 (4) : 528 - 542 ; December, 1988.
- Kipnis, David, Stuart M. Schmidt, and Ian Wilkinson. "Intra-Organization Influence Tactics Explorations in Getting One's Way," Journal of Applied Psychology. 65(4) : 440 - 452 ; August, 1980.
- Kipniss, David. and W. P. Lane. "Self Confident and Leadership," Journal of Applied Psychology. 46(4) : 291 - 295 ; August, 1962.
- Knoop, Robert. "Locus of Control : A Work-Related Variable ?" The Journal of Social Psychology. 129(1) : 101 - 106 ; February, 1989.
- Kotter, John P. The Leadership Factor. New York : Free Press, 1988.

- Kotter, John P. "Power, Dependence, and Effective Management," In Classic Reading in Organization Behavior. edited by J. Steven Ott. p.487 - 499. California : Pacific Grove, Brook/Cole Publishing Company, 1989.
- Kotter, John P. "Power, Dependence, and Effective Management," Harvard Business Review. 55(3) : 125 - 136 : July-August, 1977.
- Lawless, David J. Organizational Behavior : The Psychology of Effective Management. 2nd ed. New Jersey : Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1979.
- Levenson, H. "Activism and Powerful Other Distinction Within the Concept of Internal-External Control," Journal of Personality Assessment. 38 : 377 - 383 ; 1976.
- Levenson, H." Multi-dimensional Locus of Control in Psychiatric Patients," Journal of Consulting and Clinical Psychology. 41 : 397 - 404 ; 1973.
- Levenson, H and Miller, J. "Multidimensional Locus of Control in Sociopolitical Activist of Conservative and Liberal Ideologies," Journal of Personality and Social Psychology. 33(2) : 199 - 208 ; February, 1976.
- Lindamen, H. Richard, Peter F. Merrenda, and Ruth Z. Gold. Introduction to Bivariate and Multivariate Analysis. Glenview, Illinois : Scot Foresman and Company, 1980.
- Lukes, S. Power : Radical View. London : The MacMillan Press. 1980.
- Luthans, Fred. Organization Behavior. 4th ed. New York : McGraw-Hill Book Co., 1985.
- Luthans, Fred. Organization Behavior. 3rd ed. Tokyo : McGraw-Hill Book Co., 1981.
- Lynch, Richard, LEAD! : How Public and Nonprofit Managers Can Bring Out the Best in Themselves their Organization. Sanfrancisco : Jossey-Bass Publishers, 1993.
- MacCallum, Robert C., and Sehee Hong. "Power Analysis in Covariance Structure Modeling Using GFI and AGFI," Multivariate Behavioral Research. 32(2) : 193 - 210 ; February, 1997.
- Manhardt, Phillip J. "Job Orientation of Male and Female College Graduates in Business," Personnel Psychology. 25(2) : 361 - 368 ; Summer, 1972.
- Manz, Charies C. and Dennis A Gioia. "The Interrelationship of Power and Control," Human Relation. 36(5) : 459 - 476 ; May, 1983.

- McClelland, David C. Power : The Inner Experience. New York : Irvington, 1975.
- McClelland, David C. and Richard E. Boyatzis. "Leadership Motivation Pattern and Long Term Succeed in Management," Journal of Applied Psychology. 67(6) : 737 - 743 ; December, 1982.
- McClelland, David C. and David H. Burnham. "Power is the Great Motivation," Havard Business Review. 54(2) : 100 - 110 ; March – April, 1976.
- McClelland, David C. and David H. Burnham. "Power-Driven Manages : Good Guys Make Bum Bosses," Psychology Today. 10(12) : 69 - 71 ; December, 1975.
- Megragree, E.I. "Influence of Sex Role in the Manifestation of Leadership," Journal of Applied Psychology. 53 : 317 - 382 ; 1969.
- Miller, Danny and Toulouse J. Chief. "Executive Personality and Corporate Strategy and Structure in Small Firms," Management Science. 32(11) : 1389 - 1409 ; November, 1986.
- Mitchell, T.R. and Jame R. Larson. People in Organizations : An Introduction to Organizational Behavior. 3rd ed. New York : McGraw-Hill Book Company, 1987.
- Molm, Linda D. "The Conversation of Power Imbalance of Power Used," Social Psychology Quarterly. 44 (2) : 151 - 163 ; June, 1981a.
- _____. "Power Use in the Dyad : The Effects of Structure, Knowledge, and Interaction History," Social Psychology Quarterly. 44(1) : 42 - 48 ; March, 1981b.
- _____. "Gender, Power, and Legitimation : A Test of Three Theories," Power Critical Concepts. edited by John Scott. p. 30 - 58 ; London : 1994.
- _____. " Affect and Social Exchange : Satisfaction in Power Dependence Relations." American Sociological Review. 56(4) : 475 - 493 ; August, 1991.
- Molm, Linda D., Phillip A. Wiseley, Theron M. Quist. "Imbalance Structures, Unfair Strategies : Power and Justice in Social Exchange," American Sociological Review. 59(1) : 98 -121 ; February, 1994.
- Mowday, R. "The Exercise of Upward Influence in Organization," . Administrative Science Quarterly. 23(1) : 137 - 156 ; March, 1978.

- Mulder, Mauk, Jan R. Ritsema van Eck, and Rendel D. de Jong. "An Organization in Crisis and Non-crisis Situations," Human Relations. 24(1) :19 - 42 ; February, 1971.
- Mulder, Mauk, Rendel D. de Jong, Leendert Koppelaar, and Jaap Verhage. "Power, Situation, and Leaders' Effectiveness : An Organizational Study." Journal of Applied Psychology. 71(4) : 566 - 570 ; November, 1986.
- Natemeyer, Walter Ernst. "An Empirical Investigation of the Relationships between Leader Behavior, Leader Power Bases, and Subordinate Performance and Satisfaction," Dissertation Abstracts International. 36 : 3973-A ; December, 1975.
- Nesler, Quigley and Jame T. Tedeschi. "The Effect of Credibility on Perceived Power," Journal of Applied Social Psychology. 23(17) : 1407 - 1425 ; September, 1993.
- Neter, J. et al. Applied Linear Statistical Model. Tokyo : Toppan, 1990.
- Northcraft, Gregory B. and Margaret A. Neals. Organizational Behavior A Management Challenge. Chicago : The Dryden Press, 1990.
- Overall, J. E. and C.J. Klett. Applied Multivariate Analysis. New York : McGraw-Hill, 1972.
- Peabody, R. L. "Perception of Organization Authority : A Comparative Analysis," In Organization : Structure and Behavior. edited by J.A. Litterer. New York : John Willey, 1969.
- Pedhazur, J. Elazar. Multiple Regression in Behavioral Research : Explanation and Prediction. 2nd Texas : Holt, Rinehart and Winston, Inc., 1982.
- Perrewe, Pamela L. "Locus of Control and Activity Level as Moderators in the Quantitative Job Demand - Satisfaction/Psychological Anxiety Relationship : An Experimental Analysis," Journal of Applied Social Psychology. 16(7) : 620 - 632 ; July, 1986.
- Pfeffer, Jeffer. Power in Organizations. Boston : Pitman, 1981.
- Pfeffer, Jeffer and William L. Moore. "Average Tenure of Academic Department Head : The Effects of Paradigm , Size and Department Demography," Administrative Science Quarterly. 25 (3) : 387 - 406 ; September, 1980.

- Pfeffer, Jeffer and Gerald R. Salanick. "Organization Decision Making as a Political Process. the Case of a University Budget," Administrative Science Quarterly. 19(2) : 135-151 ; June, 1974.
- Porter, Lyman W., Robert W. Allen, and Harold I. Angle. "The Politics of Upwards Influence in Organization," In Perspective on Behavior in Organization. Edited by J. Richard Hackman, Edward E. Lawler III, and Lyman W. Porter. p. 358-368 ; New York : McGraw-Hill, 1983.
- Raven, Bertram H. "Social Influence and Power," In Current Studies in Social Psychology. Edited by Ivan D. Stiner and Martin Fishhein. p. 371-382 ; New York : Holt, Rinehart and Winston, Inc., 1965.
- Rahim, Afzalur M. and Mainuddin Afza. "Leader Power, Commitment, Satisfaction, Compliance, and Propersity to Leave a Job Among U.S. Accountants," The Journal of Social Psychology. 133(5) : 611 – 625 ; October, 1993.
- Rice, Robert W. Debra Instone and Jerome Adams. "Leader Sex, Leader Success, and Leadership Process : Two Field Studies," Journal of Applied Psychology. 69(1) : 12 - 31 ; February, 1984.
- Ringrose, Carol K. "An Exploratory Study of the Relationship Between the Teacher's Perception of the Bases of Power Used by Selected Elementary Principals, the Management Systems of their Schools, and Selected Characteristics of the Principal," Dissertation Abstracts International. 38(1) : 59-A ; July, 1977.
- Robbins, Stephen P. Essential of Organization Behavior. Englewood Cliffs. New Jersey : Prentic-Hall, 1983.
- Robbins, Stepen P. Organization Behavior. New Jersey : Englewood Cliffs. Prentice-Hall, 1979.
- Robert, Karlence H. and David Marshall Hunt. Organizational Behavior. Boston : PWS-Kent Publishing Company, 1991.
- Rosenberg, M. and L. Pearlin. "Power-Oriented in the Mental Hospital," Human Relations. 15 : 335 – 349 ; 1962.

- Rossow, Lawrence F. The Principalship : Dimension in Structional Leadership. New Jersey : Englewood Cliffs, Prectice – Hall, 1992.
- Rotter, J. B. "Generalized Expectancies for Internal versus External Control of Rienforcement," Psychological Monographs. 80(1) Whole no 605 :1 - 28 ; 1966.
- Saal, Frank E. and Patech A. Knight. Industrial Organization Psychology : Science and Practice. California : Brook/Cole Publishing Company Pacific Heove.1995.
- Saleh, Shoukry D. and Mansur Lalljee. " Sex and Job Orientation," Personnel Psychology. 22(4) : 465 - 471 ; Winter, 1969.
- Schein, E. Organizational Psychology. New York : Prentice - Hall, 1965.
- Schilit, Warren K. and Edwin A. Locke. "A Study of Upward Influence in Organizations," Administrative Science Quarterly. 27(2) : 304 - 316 ; June, 1982.
- Schmidt, Stuart M. and David Kipnis. "Managers' Pursuit of Individual and Organizational Goals", Human Relations. 37(10) : 781- 794 ; October, 1984.
- Schneier, Craig Eic. and Kathryn M. Barton. "Sex Effect in Emergent Leadership," Journal of Applied Psychology. 65(3) : 341 – 345 ; June, 1980.
- Schriesheim, Chester A. and Timothy R. Hinkin. "Influence Tactics Used by Subordinates : A Theoretical and Empirical Analysis and Refinement of Kipnis, Schmidt and Wilkinson Subscale," Journal of Applied Psychology. 75(3) : 246 – 257 ; June, 1990.
- Schriesheim, Chester A., Timothy R. Hinkin and Philip M. Podsakotf. "Can Ipsative and Single Measure Produce Erroneous Results in Field Studies of French and Raven's (1959) Five Base of Power ? An Empirical Investigation," Journal of Applied Psychology. 76(1) : 106 – 114 ; February, 1991.
- Schuler, Randall S. "Sex, Organization Level, and Outcome Importance Where the Differences are," Personnel Psychology. 28(3) : 365 - 375 ; Autumn, 1975.
- Scott, W.G. and T.R. Michell. Organization Theory : A Structural and Behavioral Analysis. Illinois ; Irwin,1992.
- Sergiovanni, Thomas J. and Robert J. Staratt. Supervision : Human Perspectives. New York : McGraw-Hill, 1983.

- Shackleton, V. Business Leadership. London : First Published, 1995.
- Sharplin, Arther D, "Power Base Effectiveness Perceptions : An Empirical Study,"
Dissertation Abstracts International. 38 :7436-A ; June, 1978.
- Shaw, Marvin E. Group Dynamics : The Psychology of Small Group Behavior. 3rd ed. New York : McGraw-Hill, Inc., 1981.
- Shermerhorn, John R. Jr. Managing Organization Behavior. 4th ed. New York : John Willey & Sons, 1991.
- Shukla, Ramesh Kumar. "A contingency Model of Influence Dispersion and the Base of Power in Organizational Decision-Making," Dissertation Abstracts International. 38 : 7437-A ; 1977.
- Smith, C. Patricia. "In Pursuit of Happiness : Why Study General Job Satisfaction?," In Job Satisfaction : How People Feel About Their Job and How It Affects Their Performance. Edited by C.J. Cranny, Patricia C. Smith and Eugene F. Stone. p. 5 - 20. New York : Maywel Macmillan International, 1992.
- Stachoewicz, Mitchell Anthony. " A Study of the Relationship Between to Special Education Teacher's Perception of the Bases of Power Used in Selected Elementary Principals and Coordinators of Special Education and the Management System within the School," Dissertation Abstracts International. 43(1) : 42-A ; July, 1982.
- Stahl, Micheal J. Achievement, Power and Managerial Motivation : Selection Managerial Talent with the Job Choice Exercise. Personnel Psychology. 36(4) : 775 - 789 ; Winter, 1983.
- Steers, Richard M. Organization Effectiveness : A Behavioral View. Columbia : Goodyear Publishing Co., 1977.
- Stefferrud, John A. "Perception of Power and Authority of the University of Arkansas." Dissertation Abstracts International. 36 : 3459-A ; December, 1975.
- Stevens, James. Applied Multivariate Statistics for the Social Science. 2nd ed. New Jersey : Lawrence Erlbaum Associate Publishes, 1992.

- Strickland, Bonnie F. "Internal-External Control of Reinforcement," In Personality Variables in Social Behavior. edited by Thomas Blass. p. 219 - 280. New York : John Wiley & Son, 1977.
- Strouther, Deborah B. "Practice Applications of Research : The Many Role of the EffectivePrincipal," In The Role of the Principal. Edited by Debarah B. Strother. p. 13-16. Bloomington. Phi Deta Kappa, Center or Evaluation Development and Research. Hot Topics Sciences, 1984.
- Sullivan, Edward Joseph. "Relationship of Elementary School Principal's Perception of Dominant Base of Power and Degree of Independence to Degree if Participatory Management," Dissertation Abstracts International. 42 : 2961 - 2962-A ; January, 1981.
- Tatsuoka, M.M. Multivariate Analysis : Technique for Educational and Psychological Research. New York : Willey, 1971.
- Tepper, Bennett J., Sheryl J. Brown, and Marrison D. Hunt. "Strength of Subordinates' Upward Influence Tactics and Gender Congruency Effects," Journal of Applied Social Psychology. 23(22) : 19033 – 1919 ; October, 1993.
- Terhune, K. W. "The Effect of Personality in Cooperation and Conflict,' In The Structure of Conflict. edited by P. Swingle. p. 193 – 234 ; New York ; Academic press, 1970.
- Thambain, H.J. and G. R. Gemmill. "Influence Style of Project Managers : Some Project Performance Correlats," Academy of Management Journal. 17 : 216 – 224 ; 1974.
- Tibaut, J. W. and H. H. Kelly. The Social Psychology of Group. New York : Willey, 1959.
- Timm, Neil H. Multivariate Analysis with Applications in Education and Psychology. California : Monterey, Brook's /Cole Publishing Company, 1975.
- Torington, Derek, Jane Weightman, and Kirsty Johns. Management Methods. London : Institute of Personal Management and Gower, 1985.
- Tosi, Henry L. Rizzo, John R., and Stephen J. Carroll. Managing Organization Behavior. 2nd ed. New York : Harper Collins Publishers, 1990.
- Tosi, Henry L. and Stephen J. Carroll. Management : Contingencies, Structure and Process. Chicago : st. Clair Press, 1976.

- Tryfos, Peter. Sampling for Applied Research : Text and Case. New York : John - Willey & Son,1996.
- Varga, K. "N-Achievement, N-Power and Effectiveness of Research Development," Human Relation. 28(6) : 571 – 590 ; August, 1975.
- Vecchio, Robert P. Organizational Behavior. 2nd.ed. Chicago : The Dryden Press,1991.
- Vecchio, Robert P. "Theoretical and Empirical Examination of Cognitive Resource Theory," Journal of Applied Psychology. 75(2) :141 - 147 ; April, 1990.
- Ward, Edward A. "Construct Validity and Need for Achievement and Locus of Control Scales," Educational and Psychological Measurement. 54(4): 983 - 992 ; Winter, 1994.
- Warren, D. I. "Power, Visibility, and Conformity in Formal Organization," American Sociological Review. 33(6) : 951 - 970 ; December, 1968.
- Wayne III, John A. and John R. Hollenbeck. Management of Organization Behavior. Englewood Cliff, New Jersey : Prentice Hall, 1992.
- Wayne, Sandy J. and Gerald R. Ferris. "Influence Tactics, Affects, and Exchange Quality in Supervisor - Subordinate Interactions : A Laboratory Experiment and Field Study," Journal of Applied Psychology. 75(5) : 487 – 499 ; October, 1990.
- Weber, M. The Theory of Social and Economic Organization. New York : Free Press and Falcon's Wing Press, 1947.
- White, Donald D. and David A. Bednar. Organization Behavior : Understanding and Managing People at Work. 2nd ed. Boston : Allyn and Bacon,1991.
- Yukl, Gary. Leadership in Organizations. 3rd ed. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall Inc.,1994.
- _____. Leadership in Organizations. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall Inc.,1981.
- _____. Leadership in Organizations. 2nd ed. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall Inc.,1989.

- Yukl, Gary and Bruce J. Tracey, "Consequence of Influence Tactics Used with Subordinate, Peers, and the Boss," Journal of Applied Psychology. 77(4) : 525 - 535 ; August, 1992.
- Yukl, Gary and Cecilia M. Falbe. "Influence Tactics and Objectives in Upward, Downward, and Lateral Influence Attempts," Journal of Applied Psychology. 75(2) :132 - 140 ; April, 1990.
- Yukl, Gary and Cecilia M. Falbe. "Important of Different Power Sources in Downward and Lateral Rations," Journal of Applied Psychology. 76(3) : 416 - 423 ; June, 1991.

ภาคผนวก ก

ผลการทดสอบ

ความเป็นเอกพันธ์ของเมทริกซ์ความแปรปรวนร่วม

การทดสอบความเป็นเอกพันธ์

ผลการทดสอบความเป็นเอกพันธ์ของเมทริกซ์ความแปรปรวนร่วม (Homogeneity of Covariance matrix) ในการวิเคราะห์ความแปรปรวนตัวแปรพหุนาม (MANOVA) เมื่อทดสอบด้วยวิธี BOX'M TEST มีสมมติฐานทั้งหมด 4 สมมติฐานที่มีนัยสำคัญทางสถิติ คือ สมมติฐานที่ 1,3,4 และ 9 ซึ่งแสดงว่ามีตัวแปรตามอย่างน้อยหนึ่งตัวแปร ในสมมติฐานเหล่านี้ที่ความแปรปรวนต่างกัน ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบแบบตัวแปรเอกนาม โดยวิธี Bartlett-Box F test ซึ่งผลการทดสอบพบว่าตัวแปรที่ทำให้เมทริกซ์ความแปรปรวนร่วมของแต่ละกลุ่มแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติได้แก่ตัวแปร การต่อต้านของผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งถ้าพิจารณาการแจกแจงของตัวแปรตัวนี้แล้วพบว่า มีลักษณะการแจกแจงที่แตกต่างไปจากการแจกแจงแบบปกติ (Normal distribution) มากกว่าตัวแปรอื่นๆ ซึ่งจากการศึกษาของนักสถิติพบว่าความเป็นเอกพันธ์จะมีความไว(Sensitive)ต่อการแจกแจงของตัวแปรมาก ผู้วิจัยทำการแปลง(Transform) ค่าของตัวแปรการต่อต้านด้วยรากที่สอง (Square root) ซึ่งในการทดสอบความเป็นเอกพันธ์ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตการยอมรับความเป็นเอกพันธ์เมื่อแปลงข้อมูลและทดสอบแบบตัวแปรเอกนาม ไว้ที่ระดับนัยสำคัญ มากกว่า .01 ผลการทดสอบดังแสดงในตาราง 54

ตาราง 54 แสดงผลการทดสอบความเป็นเอกพันธ์ของเมทริกซ์ความแปรปรวนร่วม

สมมติฐาน	ข้อมูลเดิม(Original data)			หลังแปลงข้อมูล
	Multivariate (BOX'S M test)	F	Univariate (Bartlett-Box F test)	Univariate (Bartlett-Box F test)
1	109.34698	$F_{48,18327} = 2.20215$ ($p < .01$)	$F_{8,112023} = 4.13997$ ($p < .01$)	$F_{8,112023} = 3.2907$ ($p > .01$)
3	127.7692	$F_{48,28840} = 2.57914$ ($p < .01$)	$F_{8,122069} = 5.6403$ ($p < .01$)	$F_{8,122023} = 2.0554$ ($p > .01$)
4	136.609057	$F_{48,2112604} = 2.78585$ ($p < .01$)	$F_{8,356370} = 4.43616$ ($p < .01$)	$F_{8,356370} = 2.14659$ ($p > .01$)
9	134.08728	$F_{48,327519} = 2.74926$ ($p < .01$)	$F_{8,429347} = 3.06280$ ($p < .01$)	$F_{8,429347} = 2.2353$ ($p > .01$)

ภาคผนวก ข

หนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

ที่ ทบ 1007/ ๔๘๔



บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

16 กันยายน 2541

เรื่อง ขอนหนังสือราชการอนุญาตให้กลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักศึกษาจังหวัดมุกดาหาร

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายอิศรภูมิ รินโรสง นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาการการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำปริญญาโท เรื่อง "ผลของฐานอรรถาและกลวิธี การใช้อิทธิพลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในสถานการณ์ไม่มีเจ้าหน้าที่ที่มีความผูกพัน การยอมรับ และการต่อต้านของผู้ได้บังคับบัญชา" โดยมีคณะกรรมการควบคุมการทำปริญญาโท คือ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.คณัฐ โยเหลา ประธาน

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จันทนา ภาคบงกช กรรมการ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรวุฒิ ปัดโรสง กรรมการ

บัณฑิตวิทยาลัยขอนหนังสือราชการเพื่ออำนวยความสะดวกในการขอความร่วมมือจากโรงเรียนในสังกัด สำนักงานศึกษาจังหวัดมุกดาหาร โดยขออนุญาตให้ผู้อำนวยการโรงเรียนในสังกัด ตอบแบบสอบถาม ในระหว่างเดือนกันยายน - ตุลาคม 2541 เพื่อเป็นข้อมูลในการทำปริญญาโท

บัณฑิตวิทยาลัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบคุณเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ศาสตราจารย์ ดร. เสริมศักดิ์ วิศาลารณ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานเลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย

โทรสาร/โทร. 258-4119

5 ธันวาคม 2541

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน

ข้าพเจ้า นายอิศรวิทย์ รินโรสง นิสิตปริญญาเอก สาขาการวิจัยพฤกษศาสตร์ประยุกต์ สถาบันวิจัยพฤกษศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ปัจจุบันกำลังทำปริญญาโท เรื่อง "ผลของฐานอำนาจและกลวิธีการใช้อิทธิพลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในสถานการณ์ไม่เอื้ออำนวย ที่มีต่อความผูกพัน การยอมรับและการต่อต้านของผู้ใต้บังคับบัญชา" โดยมี ผศ.ดร.ดุขุฎิ โยเหลา เป็นประธานกรรมการที่ปรึกษาการทำปริญญาโท ซึ่งผล การศึกษานี้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน โดยเฉพาะการบริหาร งานด้านบุคลากร ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารงานในองค์กร นอกจากนี้ผลของการศึกษายัง เป็นประโยชน์ต่อการเตรียมและพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในสังกัดกรมสามัญศึกษา ซึ่ง ในการนำเสนอผลการวิจัยนี้เป็นการนำเสนอในภาพรวมของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด ดังนั้นผล การวิจัยจึงไม่มีผลใดๆต่อตัวท่านโดยตรง

ในการศึกษาคั้งนี้ข้าพเจ้าได้เก็บข้อมูลกับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทั่วประเทศ และ ท่านเป็นผู้หนึ่งที่ได้เป็นตัวแทนในการตอบแบบสอบถาม ข้าพเจ้าหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามจากท่านเป็นอย่างดี และเมื่อท่านตอบแบบสอบถาม เสร็จสมบูรณ์ กรุณาส่งกลับตามชื่อและที่อยู่พร้อมกับซองที่ข้าพเจ้าได้แนบมาภายใน วันที่ 30 ธันวาคม 2541 จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(นายอิศรวิทย์ รินโรสง)

นิสิตปริญญาเอก สถาบันวิจัยพฤกษศาสตร์

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แบบวัดหรือแบบสอบถามทั้งหมด 7 ชุด คือ

1. แบบวัดแรงจูงใจใฝ่อำนาจ
2. แบบวัดความเชื่ออำนาจในตน
3. แบบวัดคุณธรรมด้านพรหมวิหารสี่
4. แบบวัดสถานการณ์ในองค์การ
5. แบบวัดฐานอำนาจ
6. แบบสอบถามพฤติกรรมการใช้อิทธิพล
7. แบบสอบถามสัมพันธภาพของผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา

(เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลสามารถติดต่อได้ที่ รศ.ดร.ดุษฎี โยเหลา และ ผศ.ดร.ฉันทนา ภาคบงกช สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร หรือที่ตัวผู้วิจัยโดยตรง)

ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ นายอิศรภู่ ชื่อสกุล รินไธสง

เกิดวันที่ ๗ เดือนพฤศจิกายน พุทธศักราช ๒๕๑๑

สถานที่เกิด อำเภอนาโพธิ์ จังหวัดบุรีรัมย์

สถานที่อยู่ปัจจุบัน โรงเรียนร่มเกล้า บุรีรัมย์ อ.โนนดินแดง
จังหวัดบุรีรัมย์ ๓๑๒๖๐

ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน อาจารย์ ๑

สถานที่ทำงานปัจจุบัน โรงเรียนร่มเกล้า บุรีรัมย์ กรมสามัญศึกษา
กระทรวงศึกษาธิการ

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. ๒๕๒๘ มัธยมศึกษาตอนต้น (แผนวิทยาศาสตร์ – คณิตศาสตร์)
จากโรงเรียนนาโพธิ์พิทยาคม

พ.ศ. ๒๕๓๐ มัธยมศึกษาตอนปลาย (แผนวิทยาศาสตร์ – คณิตศาสตร์)
จากโรงเรียนบุรีรัมย์พิทยาคม

พ.ศ. ๒๕๓๔ ค.บ. (วิชาเอกวิทยาศาสตร์ทั่วไป) จากวิทยาลัยครูบุรีรัมย์

พ.ศ. ๒๕๔๓ วท.ด. (การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์) จากมหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

ผลของฐานอำนาจและกลวิธีการใช้อิทธิพลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
ในสถานการณ์ไม่เอื้ออำนวยที่มีต่อความผูกพัน การยอมรับ และการต่อต้าน
ของผู้ใต้บังคับบัญชา

บทคัดย่อ
ของ
อิศรัฎฐ์ รินโรสง

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาวิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์
พฤษภาคม 2543

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเปรียบเทียบความผูกพัน การยอมรับและการต่อต้านของผู้
ได้บังคับบัญชาที่ผู้บริหารมีฐานอำนาจ กลวิธีการใช้อิทธิพลและในสถานการณ์ไม่เอื้ออำนวยต่าง
กันและเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเพศ สถานการณ์ไม่เอื้ออำนวย คุณลักษณะของผู้
บริหาร ฐานอำนาจ พฤติกรรมการใช้อิทธิพลและสัมพันธภาพของผู้บริหารกับผู้ได้บังคับบัญชา

ตัวแปรอิสระหรือตัวแปรเชิงสาเหตุของการวิจัยคือแรงจูงใจไม่อำนาจ ความเชื่ออำนาจใน
ตน คุณธรรมด้านพรหมวิหารสี่ สถานการณ์ไม่เอื้ออำนวย ฐานอำนาจและพฤติกรรมการใช้อิทธิ
พล ส่วนตัวแปรตาม ได้แก่ สัมพันธภาพของผู้บริหารกับผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งประกอบด้วยตัวแปร
ความผูกพัน การยอมรับและการต่อต้านของผู้ได้บังคับบัญชา

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยได้แก่ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา
เขตการศึกษา 1-12 จำนวน 967 คนได้รับแบบสอบถามตอบกลับ 852 คิดเป็นร้อยละ 88.1 เก็บ
รวบรวมข้อมูลกระทำโดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ

วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนตัวแปรพหุนาม (MANOVA) โดยใช้
โปรแกรม SPSS/PC⁺ เวอร์ชัน 4.0 และวิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น (LISREL) ด้วย
โปรแกรม SPSS 7.51 with AMOS for window 95

ผลการวิจัยพบว่า

1. ปฏิสัมพันธ์ที่มีผลต่อสัมพันธภาพของผู้บริหารกับผู้ได้บังคับบัญชาทั้งสามตัวแปร คือตัว
แปรความผูกพัน การยอมรับ และการต่อต้านของผู้ได้บังคับบัญชา ได้แก่ ปฏิสัมพันธ์ระหว่าง
ตัวแปร ฐานอำนาจในตำแหน่งกับฐานอำนาจส่วนบุคคล กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบแข็งกับกลวิธี
การใช้อิทธิพลแบบนุ่มนวล ฐานอำนาจในตำแหน่งกับกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบแข็ง และฐาน
อำนาจส่วนบุคคลกับกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบนุ่มนวล

2. ปฏิสัมพันธ์ที่มีผลต่อ สัมพันธภาพของผู้บริหารกับผู้ได้บังคับบัญชาเพียงสองตัวแปรคือ
ตัวแปรความผูกพัน และการต่อต้านของผู้ได้บังคับบัญชา ได้แก่ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรฐาน
อำนาจส่วนบุคคลกับกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบแข็ง สถานการณ์ไม่เอื้ออำนวยกับกลวิธีการใช้อิทธิ
พลแบบนุ่มนวล และสถานการณ์ไม่เอื้ออำนวยกับกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบมีเหตุมีผล ส่วน
ปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ส่งผลต่อการยอมรับและการต่อต้านของผู้ได้บังคับบัญชา ได้แก่
ปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบแข็งกับกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบมีเหตุมีผล
และปฏิสัมพันธ์ระหว่างฐานอำนาจในตำแหน่งกับกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบมีเหตุมีผล

3. ปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ไม่ส่งผลต่อสัมพันธภาพของผู้บริหารกับผู้ได้บังคับบัญชา
เลย ได้แก่ปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบมีเหตุมีผลกับกลวิธีการใช้อิทธิพล
แบบนุ่มนวล ฐานอำนาจในตำแหน่งกับกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบนุ่มนวล ฐานอำนาจส่วนบุคคล

กับกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบมีเหตุมีผล และสถานการณ์ไม่เชื่ออำนาจกับกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบ
แข็ง

4. เพศของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาต่างกัน มีฐานอำนาจและพฤติกรรมการใช้
อิทธิพลไม่แตกต่างกัน

5. ตัวแปรที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อตัวแปรความผูกพันของผู้ใต้บังคับบัญชาในทางบวก ได้แก่
ฐานอำนาจส่วนบุคคล กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบนุ่มนวล และฐานอำนาจในตำแหน่ง ส่วนตัวแปรที่มี
อิทธิพลโดยตรงในทางลบ ได้แก่ กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบแข็ง และกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบมีเหตุ
มีผล โดยตัวแปรเหล่านี้อธิบายความแปรปรวนของตัวแปรความผูกพันได้ร้อยละ 29 ตัวแปรที่มี
อิทธิพลโดยตรงต่อการยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาในทางบวก ได้แก่ สถานการณ์ไม่เชื่ออำนาจ
กลวิธีการใช้อิทธิพลแบบแข็ง ขณะที่ตัวแปรความเชื่ออำนาจในตนและคุณธรรมด้านพรหมวิหารสี่
มีอิทธิพลในทางลบ โดยตัวแปรที่มีอิทธิพลโดยตรงในทางบวกและลบนี้อธิบายความแปรปรวนของ
ตัวแปรการยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ร้อยละ 27 ส่วนตัวแปรที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อตัวแปร
การต่อต้านของผู้ใต้บังคับบัญชาในทางบวก ได้แก่ สถานการณ์ไม่เชื่ออำนาจ กลวิธีในการใช้อิทธิ
พลแบบแข็ง และกลวิธีการใช้อิทธิพลแบบมีเหตุมีผล ส่วนตัวแปรพรหมวิหารสี่ และความเชื่อ
อำนาจในตน มีอิทธิพลโดยตรงในทางลบ โดยทั้งหมดอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรการ
ต่อต้านได้ร้อยละ 30

6. ตัวแปรที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความผูกพันของผู้ใต้บังคับบัญชาในทางบวก ได้แก่
ความเชื่ออำนาจในตน แรงจูงใจใฝ่อำนาจและพรหมวิหารสี่ ตัวแปรที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อการ
ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาในทางบวก ได้แก่ แรงจูงใจใฝ่อำนาจ สถานการณ์ไม่เชื่ออำนาจ และ
ฐานอำนาจในตำแหน่ง ตัวแปรที่มีอิทธิพลในทางอ้อมต่อการต่อต้านของผู้ใต้บังคับบัญชาในทาง
บวก ได้แก่ สถานการณ์ไม่เชื่ออำนาจ แรงจูงใจใฝ่อำนาจ ตัวแปรที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อการ
ต่อต้านของผู้ใต้บังคับบัญชาในทางลบ ได้แก่ ฐานอำนาจในตำแหน่ง

THE EFFECTS OF POWER BASES AND INFLUENCE TACTICS OF SECONDARY
SCHOOL ADMINISTRATORS IN UNFAVORABLE SITUATIONS ON COMMITMENT,
COMPLIANCE, AND RESISTANCE OF SUBORDINATES

AN ABSTRACT

BY

IDSARATT RINTHAISONG

Presented in partial fulfillment of the requirements for the Doctor of
Sciences Degree in Applied Behavioral Science Research
at Srinakharinwirot University

May 2000

The purposes in this study were to compare the subordinate's commitment, compliance, and resistance among different level of administrator's power bases, administrator's influence tactics, and unfavorable situations, and to investigate the linear structure relation of the power motivation, internal locus of control, four divine states of mine, unfavorable situations, power bases, influence tactics variables, and administrator - subordinates relationship.

The independent variables were power motivation, internal locus of control, four divine state of mine, unfavorable situations, power bases, and influence tactics. The dependent variables were relationship with administrators consisting of commitment, compliance, and resistance of subordinates.

The sample was 967 secondary school administrators of the Department of General Education from 1-12 education zones. A total of 852 subjects represented a response rate of 88.1%. Questionnaires were administrated for collecting data. The SPSS/PC⁺ version 4.0 were used to analyze the multivariate analysis of variance (MANOVA). Also, SPSS 7.51 with AMOS for Window 95 were applied to construct the linear structural relation model (LISREL).

The findings of the study were :

1. Interaction effects between position power and personal power bases, hard tactics and soft tactics, position power bases and hard tactics, and personal power bases and soft tactics were significantly affected commitment, compliance and resistance of subordinate

2. Interaction effects between personal power bases and hard tactics, unfavorable situations and soft tactics, and unfavorable situations and rational tactics variables were significant affecting only commitment and resistance of subordinates, while interaction effects between hard tactics and rational tactics, and position power bases and rational tactics were significantly affected compliance and resistance of subordinates.

3. Interaction effects between rational tactics and soft tactics, position power bases and soft tactics, personal power bases and rational tactics, and unfavorable situations and hard tactics variables were not significantly affected administrator – subordinate relationships.

4. The administrator's gender was nonsignificantly affected power bases and influence behaviors.

5. Personal power bases, soft tactics, and position power bases had positive direct effect on subordinate's commitment, compliance, and resistance. Hard tactics and rational tactics had negative direct effect on subordinate's commitment compliance and resistance. These variables explained the variance of subordinate's commitment by 29 percent. Unfavorable situations, hard tactics had positive direct effect on subordinate's compliance, whereas internal locus of control and four divine state of mind had negative direct effect. All variables explained the variance of subordinate's compliance by 27 percent. Unfavorable situations, hard tactics, and rational tactics had positive direct effect on subordinate's resistance, as opposed to four divine state of mind and internal locus of control, had negative direct effect on subordinate's resistance. They explained the variance of subordinate's resistance by 30 percent.

6. Internal locus of control, power motivation, and four divine state of mind had positive indirect effect on subordinate's commitment. Power motivation, unfavorable situations, and position power bases had positive indirect effect on subordinate's compliance. Unfavorable situations, power motivation had positive indirect effect on subordinate's resistance, whereas position power bases had negative indirect effect on subordinate's resistance.